

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten rooli strategia-työssä ja strategiaviestinnässä

Taina Serkelä-Salminen

Tekijä(t) Taina Serkelä-Salminen	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten rooli strategiatyössä ja strategiaviestinnässä	Sivu- ja liitesivumäärä 45
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona ammattijärjestö Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA:lle. Työelämässä viestinnän merkitys on koko ajan kasvanut ja kasvamassa ja se aiheuttaa haasteita, sillä jokaisen tulisi osata viestiä ja varsinkin strategiaviestintä koetaan haasteellisena.</p> <p>Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset kokevat, että strategiaviestintä on tullut koko ajan lähemmäksi myös heidän toimenkuvaansa. Tarve aiheen lähemmälle tarkastelulle tuli ilmi marraskuussa 2014 tehdyssä kyselyssä ja kyselyn pohjalta on saatu omasta työroolistaan kiinnostuneita ammattilaisia kertomaan tarkemmin strategiaviestinnästä ja muista siihen liittyvistä teemoista.</p> <p>Tavoitteena on ollut saada ajankohtaista ja työelämlähtöistä tietoa MMA:n jäsenistä ja heidän koulutustarpeistaan haastatteleamalla workshoppeissa työelämässä eri tehtävissä toimivia ammattilaisia. Tutkimuksen ote on siis kvalitatiivinen ja tietoa on kerätty ryhmissä keskustelemalla ennakkoon määritellyistä aiheista.</p> <p>Työ sisältää johdannon, viitekehyksen, menetelmäkuvausten, tulokset, johtopäätökset ja lopuksi arvioinnin. Viitekehyksessä esitellään myynnin ja markkinoinnin teoriaa, josta työ etenee viestintään, strategiaan sekä strategiaviestintään.</p> <p>Tulokset liittyvät hyvin vahvasti jo viitekehyksessä tärkeinä esille nousseisiin periaatteisiin, ja samat asiat koettiin olennaisina, oli kyse sitten pienistä tai suurista yrityksistä ja erilaisissa tehtävissä työskentelevistä osaajista.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta, että strategia ja strategiaviestintä koetaan erittäin tärkeiksi ja niissä halutaan olla osallisina. Vuorovaikutteisuus ja avoimuus yrityksessä johtavat toimivaan työyhteisöön ja onnistuneeseen strategiaviestintään. Perusviestien tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä, jotta ne pysyvät yhtenäisinä organisaatiossa.</p> <p>Strategiatyössä pitkäjänteisyys ja joustavuus kannattavat kaikilla osa-alueilla. Strategiatyö ja strategiaviestintä tulee olla osana jokapäiväistä toimintaa ja jokaisen henkilökunnassa tulee tietää mikä on hänen oma roolinsa yrityksen toiminnassa sekä tavoitteiden toteuttamisessa. Oman roolin löytämistä edesauttavat vuorovaikutteisuus ja palautteen saaminen.</p>	
Asiasanat strategiaviestintä, strategia, viestintä, strateginen rooli, myynti, markkinointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	1
1.3	Työn rakenne.....	2
2	Myyntityö ja markkinointi	3
2.1	Myyntityö käytännössä.....	3
2.2	Markkinointi käytännössä.....	4
3	Viestinnän käsitteitä	7
3.1	Yhteisöviestintä.....	8
3.2	Johtamisviestintä	9
4	Strategiatyö.....	10
4.1	Missio eli toiminta-ajatus	10
4.2	Visio.....	10
4.3	Strategia	11
4.4	Strategiaprosessit	13
4.5	Suunnittelu ja kartoitus.....	14
4.6	Strategian määrittely ja toimeenpano	14
4.7	Strategian seuranta ja päivitys	15
4.8	Strateginen johtaminen	16
5	Strategiaviestintä.....	17
5.1	Strategiaviestinnän suunnittelu	18
5.2	Strategiaviestinnän kulku	20
5.3	Strategiaviestinnän keinot	20
5.4	Strategisen roolin löytäminen	21
6	Tutkimuksen toteutus ja menetelmäkuvaus.....	23
6.1	Toimeksiantajan kuvaus.....	23
6.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	23
6.3	Toteutus.....	26
7	Tulokset	28
8	Johtopäätökset.....	37
9	Arviointi	41
	Lähteet	43

1 Johdanto

Opinnäytetyö lähti liikkeelle työelämässä esille tulleista viestinnällisistä haasteista, varsinkin strategiaa koskien. Alun perin tutkimusta aloitti kvantitatiivisella menetelmällä opinnäytetyötä tehnyt opiskelija Anette Lindgren, joka teki marraskuussa 2014 kyselyn Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille aiheena strategiaviestintä. Kyselyyn vastasi reilut 250 henkilöä, jotka myös lupasivat jakaa tietouttaan aiheesta syvemmin haastatteluissa. Alun perin tarkoituksena oli käyttää teemahaastatteluja yksilökohtaisesti, mutta päädyimme (samaan aikaan opinnäytetyötä samalla aiheella tehneen opiskelija Eveliina Simulan ja toimeksiantajan kanssa) lopulta workshop-muotoiseen työskentelyyn ja vastausten anti oli pienissäkin ryhmissä todella kattava.

Opinnäytetyön tekemisessä tukena on ollut teemaryhmä Mission Goes Global, jossa tutkitaan ja kehitetään strategiaviestintää opinnäytetöinä.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimusongelmana ovat strategiaviestinnän erilaiset haasteet, erityisesti Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten roolin kannalta. Tutkimuskysymykseksi muotoutui ”Miten Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset kokevat strategiatyön ja strategiaviestinnän ja miten he voisivat kehittää omaa rooliansa niissä?”

Tutkimus pohjautuu jo aiemmin tästä aiheesta tehtyyn kyselyyn ja tarkoituksena on syventää workshoppeista kerättävällä aineistolla tietoja yksityiskohtaisemmiksi. Alkuperäisen aiheen painotus on lähinnä strategiaviestinnässä, mutta opinnäytetyössäni halusin ottaa yhdeksi osaksi strategiatyön, sillä myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset joissakin tapauksissa ovat myös laatimassa strategiaa ja toki strategiaviestintä pitää sisällään myös ymmärryksen strategiasta ja sen laadinnasta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada toimeksiantajalle eli Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA:lle mahdollisimman kattavaa tietoa jäsentensä strategisen viestinnän haasteista. Lisäksi tavoitteena on myös tarjota ideoita heidän jäsenilleen tarjoamaansa koulutustarjontaa ajatellen.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana on ammattijärjestö Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA ja yhteyshenkilönä yhteyspäällikkö Samuli Myllyharju. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset

(entinen SMJK 31.1.2015 asti) on yli 27 000 myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaisen sitoutumaton edunvalvonta- ja palvelujärjestö, jonka keskusjärjestö on Akava. MMA toimii jäsentensä ammatillisena etujärjestönä, valvoo ja kehittää jäsenten yhteiskunnallisia, taloudellisia ja ammatillisia etuja, kehittää jäsenten ammattitietoja ja -taitoja sekä lisää jäsentensä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se myös tarjoaa jäsenilleen runsaasti koulutuksia. (MMA 2015)

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu keskeisten käsitteiden ja osa-alueiden esittelystä eli teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuksen toteutuksesta ja tuloksista sekä lopuksi pohdinasta. Työ on jaettu yhdeksään kappaleeseen ja niistä ensimmäinen esittelee työn taustat, tavoitteet ja toimeksiantajan. Kappaleissa 2-5 käsitellään työn kannalta keskeistä aineistoa. Aloitan myynnin ja markkinoinnin käytännöillä ja jatkan siitä viestintään. Siitä jatkan strategiatyön määritelmillä ja strategiaviestinnällä. Koska haastattelemamme myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset ovat päälliköitä ja johtajia, on aineistoa käsitelty suurelta osin johtajan kannalta.

Kappale kuusi sisältää tutkimuksen toteutuksen sekä menetelmä kuvauksen. Kappaleessa seitsemän esitellään työn tulokset ja seuraavassa kappaleessa johtopäätökset. Viimeisessä kappaleessa on työn luotettavuuden sekä oman työn arvioinnit.

2 Myyntityö ja markkinointi

2.1 Myyntityö käytännössä

Myyminen on yksinkertaistettuna toiminto, jolla myyntitapahtuma saadaan aikaan. Se vaikuttaa helpolta, mutta on monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat monenlaiset seikat, kuten henkilökohtaiset taidot ja tekniikat.

(Jobber & Lancaster 2006, 4)

Jokaisen yrityksen liiketoiminnan pysyvyys ja kannattavuus keskittyy kaupantekoon, joka tapahtuu myyntityön kautta. Ropen (2003, 9) mukaan myyntityö on yrityksen toiminnan keskeisintä ydintä. Ilman myyntityötä yrityksessä ei tapahtuisi muutakaan liiketoimintaa.

Eri ammattilaiset esittävät ristiriitaisia mielipiteitä siitä, onko myyntityö taito- vai tekniikkalaji. Rubanovitsch, Aalto (2005, 14) sekä Rummukainen (2007, 9-11) ovat sitä mieltä, että myyminen on tekniikkalaji, jonka voi opetella periaatteessa kuka tahansa. Rope (2003, 9) puolestaan toteaa, ettei myyntityössä ole kyse tekniikasta, vaan taidoista joilla myyntitapahtuman toteuttaa.

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 208) mukaan myyntityö on henkilökohtaiseen kontaktiin ja suulliseen esitystaitoon perustuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on saada aikaan myyntiä. Varsinainen myyntityö on monessa yrityksessä sen tärkein viestintä- ja markkinointikeino. Siinä onnistuminen ratkaisee, onko koko markkinointiprosessi onnistunut. Hyvän myyjän ja hyvän tuotteen yhdistelmästä ei saada irti hyötyä, mikäli tuote ei tule myydyksi. Tuloksiin pyrkivä myyntityö ei silti saisi olla tyrkyttävää, vaan sen on perustuttava asiakkaiden tarpeisiin. Nykyaikaisen myyntityön tavoitteena on auttaa asiakasta löytämään ja valitsemaan hänen sen hetkiseen tarpeeseensa sopivin tuote yrityksen valikoimasta. Asiakkaiden tyytyväisyyden saavuttaminen on tärkeää, sillä tyytyväiset asiakkaat ovat niitä, jotka palaavat jatkossakin ostamaan yrityksen tuotteita. Tämä takaa jatkuvuuden yritystoiminnalle.

Periaatteet hyvien tulosten osalta ovat myyntityössä samanlaiset, myitpä mediaratkaisuja tai autoja. Kyse ei ole ratkaisusta, jota myyt, vaan miten myyt sitä. Huippumyyjillä on Tuija Rummukaisen (2007, 8,10) tekemän tutkimuksen mukaan kahdeksan ominaisuutta, jotka tekevät myyjästä menestyvän myyntityössä. Ne ovat asenne, ajankäytönhallinta, myyntiesittelytaidot, tuotetietous, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta, taito tulla toimeen eri-

laisten ihmisten kanssa sekä kaupanpäästöaidot. Kaikkia näitä ei vaadita menestymisessä myyntityön ammatissa. Tärkeimmät näistä ominaisuuksista ovat ehdottomasti asenne ja kaupanpäästöaidot

Myyntityössä on kyse vaikuttamisesta. Siinä pyritään sekä sanoin että teoin vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen tarjottavan ratkaisun suhteen. Kaikki pyrkivät monesti vaikuttamaan toiseen ihmiseen. Se tulee vastaan esimerkiksi työelämässä esimieheltä palkankorotusta pyydettyä tai työhaastattelussa oltaessa. Meidän on osattava myydä esimiehelle ajatus, miksi juuri minä olen oikeutettu saamaan palkankorotuksen tai miksi juuri minä olisin kaikista sopivin rekrytoitava kyseessä olevaan työpaikkaan. Moni mieltää myyntityön myös kuuntelemisammattina ja on se paljolti sitäkin, sillä huippumyyjiä seurattaessa saattaa asiakas olla myyntiesittelyn aikana peräti 80 prosenttia ajasta äänessä. Myyntityö on monivivahteista, luovaa sekä muuttuvaa työtä. Me kaikki teemme sitä jollain tapaa elämämme eri tilanteissa niin yksityis- kuin työelämässä, vaikka moni ei edes huomaa tekevänsä niin. (Rummukainen 2007, 46).

Jos myyntityötä ajattelee urana, Jobberin ja Lancasterin (2006, 10-11) mukaan tällaiset neljä ominaisuutta ovat hyvä lähtökohta:

- 1) empaattinen ja kiinnostunut ihmisistä. Tämä taito auttaa, kun kartoitetaan asiakkaiden tarpeita ja ongelmia.
- 2) hyvät kommunikointitaidot. Tästä on hyötyä viestin ymmärtämisessä puolin ja toisin. On tärkeää tietää milloin kuunnella itse puhumisen sijaan.
- 3) päättäväisyys. Menestyäkseen myyntimiehen ei tulisi helposti hyväksyä vastausta "ei". Asiakas saattaa silloin olla oikeasti kannalla "ehkä" ja se olisi käännettävä "kyllä"-vastaukseksi, jotta kaupat saadaan tehdyksi.
- 4) sinnikkyys ja itsekuri. Myyminen on paljolti yksinäistä työtä ja kukaan ei ole neuvo-
massa ja kertomassa mitä tehdä kaikissa tilanteissa. Myyntimiehet kohtaavat väistämättä takaiskuja ja epäonnistumisia ja vaaditaan sinnikkyyttä muuttaa ne voitoiksi.

2.2 Markkinointi käytännössä

Kotler, Keller, Brady, Goodman ja Hansen (2012, 7-8) tiivistävät markkinoinnin olevan yksinkertaisimmillaan prosessi, jossa tarpeet tavoitetaan tuottavasti. Tätä on kutsuttu tasapainotetuksi keskittymiseksi, jossa asiakaskeskeisyys ja yrityksen kannattavuus ovat keskeisimmät arvot. Markkinoinnin määritelmästä on ollut paljon väittelyä. Määritelmän tulisi olla riittävän yleispätevä, jotta se kattaisi mahdollisimman laajan valikoiman palveluita ja tuotteita sekä kuluttaja- että b to b-markkinoilla. Sen pitäisi olla myös sovellettavissa ja sopeutettavissa erilaisiin markkinointikonteksteihin.

Markkinointi ei ole vain tavaroiden myymistä eikä ole yksinkertaisettavissa pelkäksi mainnaksi. Edellä mainitut ovat vain kuluttajille näkyviä taktiikoita ja 80 prosenttia markkinoinnista ei edes näy heille. Mainostaminen ja myynti ovat markkinoinnissa ennemminkin maalisuora kuin lähtöpaikka. Ideaalitulanteessa markkinoinnin tuloksena tulisi olla asiakas, joka on valmis ostamaan. Tämän jälkeen yrityksen tulee vain olla saavutettavissa helposti.

Kotler ym (2012, 8) mukailevat kirjassaan Handelshögskolanin professori Grönroosia, jonka määritelmästä on poimittavissa ajatus, että asiakaslähtöisyyden tulee olla läsnä kaikessa yrityksen toiminnassa, lupauksissa ja niiden sekä odotusten täyttämisessä. Edellä mainittu asiakaslähtöisyyden läpitunkevuus tukee sekä yrityksen, asiakkaiden että sidosryhmien arvonnousua.

Myyntityötä tuetaan markkinoinnin avulla. Sen tarkoituksena on luoda pohjaa asiakkaan ostopäätökselle. Onnistuneella markkinoinnilla saadaan asiakas ottamaan yhteyttä yritykseen. Tämä osoittaa sen, että asiakas on valmis maksamaan yrityksen tuotteista tai palveluista. Kun asiakas ottaa yhteyttä yritykseen, myyjän roolin merkitys korostuu. Myyjän tulee tietää ja tuntea yrityksen ratkaisut, joita he markkinoivat. Markkinointia voidaankin kutsua myyntityötä valmistelevalle vaiheeksi eli esivaiheeksi. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 30–31)

Markkinoinnin käsitteen ydin on asiakkaan toiveiden ja tarpeiden ymmärtäminen. Perusajatusta kuvataan usein käsitteellä asiakaskeskeisyys. Asiakaskeskeisyydestä on tullut markkinoinnin yksi peruskäsitteistä, mutta usein sen sisältö jää silti ymmärtämättä ja toteuttamatta. Yrityksellä on paras mahdollisuus menestyä, jos se pystyy tarjoamaan palveluita ja tuotteita, jotka sekä täyttävät asiakkaan tarpeet että tuottavat arvoa, oikeaksi koettua laatua ja tyytyväisyyttä. Vastakohtana tälle on tuotantokeskeisyys, jossa asiakkaan on ostettava se, mitä yrityksellä on tarjottavana tai olla ostamatta mitään. (Bergström & Leppänen 2001, 15-17)

Markkinointiajattelun ensisijainen lähtökohta on mahdollisten ja nykyisten asiakkaiden arvostukset, toiveet ja tarpeet, joiden perusteella uusia tuotteita ja palveluja kehitetään. Asiakaslähtöisyyden lisäksi markkinoinnissa on otettava huomioon toiminnan kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Näin ollen markkinointi on koko organisaation toiminto, eikä vain markkinointiosaston tehtävä. Kuvio 1. (Bergström & Leppänen 2011, 20)



Kuvio 1. Markkinointiajattelu ja markkinoinnin toiminnot (Bergström & Leppänen 2011, 20)

Markkinoinnin tarkoituksena on luoda asiakkaalle mielikuvia ja brändätä yritystä. Tärkeimpänä tehtävänä voisi kuitenkin pitää myynnin tukemista tuomalla sisään liidejä eli potentiaalisia ostavia asiakkaita sekä myynnin jälkeisestä prosessista ja asiakkaan tyytyväisyydestä huolehtimista. (Bergström & Leppänen 2011, 20)

3 Viestinnän käsitteitä

Viestintää tapahtuu koko ajan ja se koskettaa meistä jokaista.

Kyky viestiä puhumalla sekä vaihtaa tietoa ja kokemuksia on myös ihmiselle lajityypillinen ominaisuus, joka erottaa ihmisen muista elollisista olennoista. Kommunikoimme kaikki päivät eri yhteisöissä, töissä ja kotona. Viestinnän latinankielinen sana on *communicare*, joka tarkoittaa tehdä yhdessä. Se kuvastaa sekä tiedonvaihtoa, että yhteisöllisyyttä. Kuulumme kaikki moniin erilaisiin yhteisöihin kuten perheeseen ja työyhteisöön. (Juholin 2009, 35)

Viestintäprofessori Leif Åberg kuvaa viestintää kirjassaan (2006, 85) tapahtumana näin: Kun jollain syntyy päässä idea tai ajatus, jonka hän haluaa saattaa muiden tietoon, alkaa viestintä. Jos se on vain henkilön itsensä mielessä, ei se aiheuta vielä juuri mitään. Mutta kun siitä tehdään sanoma, joka välitetään joltain kanavaa pitkin vastaanottajan ulottuville, alkaa tapahtua. Vastaanottaja tulkitsee sanomaa ja yrittää ymmärtää sen. Siitä syntyy vastaanottajalle jokin mielikuva. Sanoma ja mielikuva eivät välttämättä aina ole samat. Onnistuneen viestinnän edellytys on, että lähettäjä on saanut viestinsä muotoiltua niin, että vastaanottaja ymmärtää sen oikein.

Elisa Juholin määrittelee kirjassaan (2009, 54) viestinnän tehtävät pelkistettyinä kuuteen eri luokkaan, jotka ovat:

- 1) tiedon saatavuus ja tiedonvaihdanta työyhteisössä
- 2) sitoutumisen edellytysten luominen
- 3) kuuntelu ja vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kesken
- 4) yhteisökuvaan vaikuttaminen
- 5) yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja keskustelu
- 6) tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttaminen.

Viestintää eli vuorovaikutusta on sekä sanallisessa että sanattomassa muodossa.

Verbaalinen eli sanallinen viestintä tarkoittaa puhetta tai kirjoitusta, kun taas non-verbaalista viestintää ovat esimerkiksi katseet, ilmeet ja muu elehdintä. Viestin välittämiseen vastaanottajalle sanallisesti tarvitsemme avuksi esimerkiksi sähköpostin, puhelimen tai sanomalehden yleisönosastokirjoituksen. Kohderyhmä ja tavoite ratkaisevat käyttämämme viestin sisällön ja muodon. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11-12)

Viestintäprosessissa on perinteisen ajattelumallin mukaan kaksi osapuolta: lähettäjä ja vastaanottaja. Koska viestintä on vuorovaikutteinen tapahtuma, lähettäjän ja vastaanottajan roolit vaihtelevat. Prosessi voi myös häiriintyä, esimerkiksi viestijän puhuessa liian hiljaa tai kieltä, jota vastaanottaja ei ehkä täysin hallitse. Tai viestin voi myös tulkita aivan väärin. Molemmilla osapuolilla on vastuu viestin ymmärretyksi tulemisesta. (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007, 11-12)

Viestintä on kehittynyt viime vuosikymmeninä aiempaa laajemmaksi käsitteeksi ja toiminnoksi. Professori Joep Cornelissenin (2010) mukaan viestintä on käsite, joka hakee yhä tarkkaa muotoaan. PR eli suhdetoiminta, on laajasti tunnettu, mutta jokseenkin suppea termi, jota on aiemmin käytetty kuvaamaan yrityksen harjoittamaa viestintää sidosryhmien kanssa. Aiemmin yritykset ovat viestineet lähinnä lehdistölle. Aikojen muuttuessa viestinnän tarpeet ovat muuttuneet, kun muutkin sidosryhmät kuin lehdistö ovat alkaneet vaatia tietoja yritysten toiminnasta. Cornelissen kuvaa tätä aikaa uuden funktion, yritysviestinnän, syntymiseksi. Tämä uusi ja laajempi funktio kattaa yrityksen kokonaisuudessaan ja keskittyy siihen, miten yritys näyttäytyy kaikille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmilleen.

Åberg (2006, 87-88) kertoo kirjassaan kolme seikkaa, joiden avulla sanallinen viesti saadaan paremmin ymmärretyksi niin kuin viestijä on sen tarkoittanut. Nämä ovat: ymmärrettävyys, kiinnostavuus ja esillepano.

Ymmärrettävän viestin aikaansaavat lyhyet, tutut ja kotoperäiset sanat.

Kotoperäiset sanat ovat helpommin ymmärrettävissä kuin sivistyssanat. Esimerkkinä kotoperäinen vs sivistyssana: projekti – hanke ja organisaatio – työyhteisö.

Lauseidenkin tulee olla lyhyitä ja rakenteeltaan yksinkertaisia.

Työmuistimme jakaa asiakokonaisuudet noin 5-9 sanan osioihin. Yksi ajatuskokonaisuus saisi olla kahden työmuistillisen verran eli noin 15 sanaa.

3.1 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintää voidaan määritellä (Lohtaja ym 2007, 13) näin: ”Yhteisöviestintä tarkoittaa kaikkea sitä viestintää, jota tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Yhteisöviestintä tunnetaan ehkä paremmin yritysviestintänä. Yhteisöviestintä on kuitenkin laajempi ilmaus ja yritysviestinnän kattaessa vain yritysten harjoittamaa viestintää, sana yhteisöviestintä sisältää myös muidenkin yhteisöjen viestinnän. Se tukee kaikkea liiketoimintaa ja tavoitteiden saavuttamista.

Yhteisöviestinnän voi määritellä myös muilla tavoin. Esimerkiksi jakamalla sen kahteen osaan. Sisäinen viestintä on yhteisön työntekijöiden keskinäistä viestintää, jota tarvitaan hyvän ilmapiirin luomiseen ja ulkoinen viestintä liittyy ulkopuolisten henkilöiden kanssa viestimiseen. Sitä käytetään mm uutisointiin yhteisön ulkopuolelle.

Virallinen ja epävirallinen viestintä voivat myös määrittää yhteisöviestintää. Virallista ovat kehityskeskustelut tai viikkopalaverit, jotka noudattavat yrityksen vakiintuneita käytäntöjä. Epäviralliseen kuuluvat tauoilla, käytävillä ja työkavereiden kanssa käytävät keskustelut ja se on sellaista viestintää, johon yrityksen johto voi vaikuttaa vain hitaasti organisaatiokulttuuria kehittämällä. Yrityksen johdon tulisi ymmärtää myös epävirallisen viestinnän merkitys yhteisölle, sillä se on työntekijöille tapa purkaa paineita ja kehittää uusia ideoita. (Loh-taja ym 2007, 14)

3.2 Johtamisviestintä

Organisaatiokulttuuri toimii organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja johdon rooli on huomatta-van tärkeä. Johdon tärkeimpiä tehtäviä viestinnässä ovat strategisten kysymysten pitämi-nen esillä, visio, suunnitelmat ja odotukset sekä organisaatio-, että yksikötasolla. Johdon tehtäviksi luetaan myös toimialan sekä toimintaympäristön muutokset ja näkymät sekä yh-teishengen luominen ja yhteisökulttuurin vahvistaminen. Viestinnällä on vaikutusta myös ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen sekä mielikuvaan omasta työyhteisöstä. (Juholin 2009, 157-158)

Johdon rooli on kytköksissä sekä strategiseen viestintään että päivittäisviestintään. Jos johdon viestintä toimii, kaikki ymmärtävät miksi tätä työtä tehdään, mihin laajempaan ko-konaisuuteen oma työpanos liittyy ja mihin ollaan pyrkimässä lähitulevaisuudessa. Tyyty-väisyys omaan työyhteisöön riippuu paljolti siitä, että työyhteisön johto osaa viestiä avoi-mesti ja yksilöä kunnioittavasti. Se on suoraan sidoksissa yksilön kokemukseen esimie-hestään ja koko organisaatiosta. (Juholin 2009, 157-158)

Johtamisviestinnässä korostuvat mm asioiden tulkinta, motivointi, vuorovaikutus, tiedon tuottaminen ja jakaminen sekä työn suuntaus ja yhteisöllisyys. Johtamisviestintä voidaan jakaa kahtia, asioiden järjestelyyn ja ihmisten johdattamiseen. Asioiden järjestelyyn liitty-vää viestintää on mm delegeoiva ja koordinoiva viestintä sekä tulos- ja kehitysviestintä. Vuorovaikutteisuus, motivointi ja sitoutumista edistävä viestintä korostuvat johdattamis- eli leadership-näkökulmassa. Esimiehen rooli muuttuu yhä enemmän esimiespalveluiden tar-joamisen suuntaan. Rooli on hyvin moninainen ja nykyisin esimiehet toimivat innostajana, luotaajana, aktivoijana, palautteen antajana ja katalysaattorina sekä esimiestaitojen opet-tajana. (Åberg 2006, 93-94)

4 Strategiatyö

Seuraavassa kappaleessa avataan strategiatyön termejä ja kuvataan strategiaprosessi vaiheittain.

4.1 Missio eli toiminta-ajatus

Missiolla tarkoitetaan yrityksen perustehtävää ja toiminnan tarkoitusta. Mission tulee vastata kysymykseen ”Miksi me olemme olemassa?” Kamenskyn (2010, 67) mukaan toiminta-ajatuksen tulisi itsessään ilmaista yrityksen olemassaolon oikeutus. Sen tulisi olla arvolähtöinen ja myös ottaa huomioon kaikkien sidosryhmien tarpeet. Mission määrittely voidaan tehdä esimerkiksi tuotteiden, asiakkaiden, osaamisen, markkinoiden tai tarpeiden näkökulmasta. Täten yritys myös rajaa toiminta-alueitaan. Jotkut yrityksen kuitenkin määrittelevät toiminta-alueensa jopa liian suppeaksi ja tekevät toiminnastaan joustamatonta. Tämä ongelma on kasvanut vuosien kuluessa, sillä toimialojen rajat ja sisältö muuttuvat koko ajan nopeammin ja arvaamattomammin. Perusedellytys hyvälle missiolle on, että koko henkilöstö tuntee ymmärtää ja myös sisäistää sen.

Yrityksen toiminta-ajatuksista esittelen kaksi erilaista esimerkkiä.

Kone – kehittää ja toimittaa ratkaisuja, jotka mahdollistavat ihmisten liikkumisen paikasta toiseen sujuvasti, turvallisesti, mukavasti ja viivytyksettä.

Sanoma – tyydyttää kilpailijoita paremmin ihmisten tiedon ja oppimisen sekä helpomman ja onnellisemman elämän tarve. (Kamensky 2010, 67-70)

Usein oman organisaation perustehtävän eli mission kuvaaminen koetaan vaikeaksi, koska se koetaan liian itsestään selvänä. Olisi kuitenkin tärkeää, että jokainen yrityksen jäsen osaisi sujuvasti kertoa yrityksensä päätehtävän sekä oman roolinsa siinä.

Näin syntyy ammattimainen kuva sekä henkilöstä itsestään että organisaatiosta. (Juholin 2008, 103)

4.2 Visio

Visiolla tarkoitetaan tulevaisuuden tahtotilaa. Sillä on myös muita synonyymejä, kuten tulevaisuuden kajastus tai kaukoranta. Se on toisin sanoen sellainen tila, jota kohti organisaatio on pyrkimässä. Joissain tapauksissa missio ja visio voivat olla yrityksellä yksi ja sama asia. Visio kiinnostaa usein myös muita kuin yrityksen omia työntekijöitä. Esimerkiksi asiakkaat, sijoittajat ja sidosryhmät ovat kiinnostuneet siitä millaisia tulevaisuuden näkemyksiä yrityksellä on, mihin se on matkalla. (Juholin 2008, 104)

Kamensky (2010, 78-79) määrittää vision yksinkertaisuudessaan näin: ”Visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila”. Viime vuosikymmeninä tehdyissä tutkimuksissa on päädytty siihen tulokseen, että voimakas ja selkeä visio on yksi yrityksen keskeisimmistä menestystekijöistä. Visio on sekä epämääräinen ja sisältää rohkeita tavoitteita, mutta samalla myös kirkas tulevaisuuden näkymä.

Hyvän vision aikaansaaminen vaatii ennakkoluulottomuutta, mielikuvitusta ja tunteita, mutta lisäksi myös analyyttistä ja loogista pohdintaa. Olisi kyettävä näkemään tulevaisuuden muuttujia, kuten poliittisia, ekonomisia ja teknologisia muuttujia. Niiden lisäksi myös toimiala ja sidosryhmät voivat muuttua. Vision on luotava selkeitä ja yksinkertaisia mielikuvia, jotta se auttaa painottamaan toiminnan oikein ja löytämään toiminnalle fokuksen. Sen tulisi myös olla uskottava, vaikuttava, sopia muuhun strategiseen suunnitteluun, joustava ja tehty riittävälle aikajänteelle. (Kamensky 80, 83)

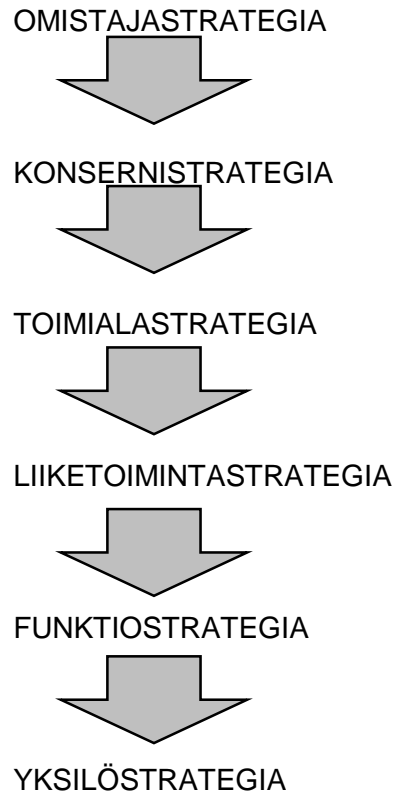
4.3 Strategia

Strategiaa on määritelty lukuisin eri keinoin. Sana strategia tulee muinaiskreikan sanasta *strategos*, joka tarkoittaa armeijan päällikköä tai sotilasjohtamisen taitoa. Tänäkin päivänä strategiaa voidaan käyttää sodankäynnin terminä, jolloin sillä viitataan esimerkiksi suunnitelmalliseen armeijajoukkojen siirtämiseen taistelualueella. Myös liike-elämässä strategia voi saada samankaltaisen määritelmän: se on yrityksen suunnitelmallista toiminnan johtamista haluttuun suuntaan kilpailuympäristössä. (Karlöf 2004, 19)

Näsi ja Aunola (2005,15) ovat määritelleet strategian lyhyesti olevan yrityksen toiminnan punainen lanka eli yrityksen tapahtumien juoni.

Strategia on se keino, jolla organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Strategia toisin sanoen vastaa kysymykseen ”Miten meidän tulisi toimia, jotta saavuttaisimme päämäärämme tulevaisuudessa”. Strategia on toimintasuunnitelma, mutta usein käytännössä strategia sisältää elementtejä sekä suunnitellusta, että toiminnasta syntyneestä strategiasta. Perinteisesti strategian on ajateltu olevan yrityksen johdon laatima suunnitelma, mutta strategia voi myös toteutua osin yllättäen. Tällöin organisaation jäsenet noudattavat toiminnassaan tietynlaista säännönmukaisuutta ja täten strategian tulokset huomataan vasta jälkikäteen. (Hämäläinen & Maula 2004)

Kamensky (2010, 21) mieltää strategian niin laaja-alaisena käsitteenä, että hänen mielestään yrityksen tulisi tehdä yksityiskohtaisimmillaan kuuden tason strategioita. (kuvio 2)



Kuvio 2. Strategian tasot (Kamensky 2010, 22)

Hän on myös kehittänyt kolme toisiaan täydentävää strategiamääritelmää:

- 1) Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa
- 2) Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään
- 3) Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan

Parhaat yritykset eivät siis ainoastaan pyri sopeutumaan ympäristömuutoksiin, vaan aktiivisesti muokkaavat itse toimintaympäristöään vaikuttamalla asiakkaiden tarpeisiin ja muutavat toimittajien sekä viranomaisten toimintatapoihin.

(Kamensky 2010, 18-19)

Henry Mintzberg ym (2003, 3-8) puolestaan on jakanut strategiakäsitykset viiteen osaan:

- 1) Strategia on tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta.
- 2) Strategia tarkoittaa yrityksen johdonmukaista toimintaa.
- 3) Strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla.
- 4) Strategia on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta.

5) Strategia on liiketaloudellinen juoni.

Nämä käsitteet tiivistetään usein myös lyhyemmin viiteen osaan: suunnitelma, juoni, toiminta, asema ja näkemys. Suunnitelmalla strategia tarkoittaa yrityksen toiminnalle määriteltäviä suuntaviivoja, eli yrityksen päämäärien saavuttamista strategian avulla.

Toinen Minzbergin ym (2003, 3-8) määrittelemä käsitys - strategia juonena voi tarkoittaa esimerkiksi juonta, jolla yritys aikoo syrjäyttää kilpailijansa. Toimintana puolestaan tarkoittaa yrityksen johdonmukaista toimintaa, vaikka toiminnan ei tarvitse olla suunniteltua olakseen strategista. Strateginen asema kuvastaa yrityksen asemaa markkinoilla ja kilpailukentällä. Viides määritelmä: Strateginen näkemys viittaa yrityksen tapaan hahmottaa kokonaiskuvaa toimintaympäristöstään ja omasta tulevaisuudestaan.

4.4 Strategiaprosessit

Hämäläinen & Maula kuvaavat kirjassaan (2004, 24-25) strategiaprosessin toimivan perinteisesti niin, että se alkaa aikaisemman strategian ja organisaation sisäisen tilanteen analyysillä ja etenee strategian ja tavoitteiden määrittelyllä. Lopuksi on vielä seuranta- ja palautevaihe. Tällaista kutsutaan lineaariseksi strategiaprosessiksi. Näiden perinteisten mallien lisäksi on tullut myös epälineaarisia malleja, joissa eri tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja huomioivat paremmin organisaation monimuotoisuuden ja sen ympäristön muutokset. Kummassakin on puolensa. Lineaarisuus auttaa hahmottamaan strategiaa johdonmukaisena kokonaisuutena, kun taas epälineaarisuus on joustavampaa, sillä strategia voi kehittyä myös toimeenpanon aikana. Onnistuakseen mahdollisimman hyvin, tulisi strategiatyön olla organisaatiossa jatkuva prosessi. Kokoon-tuminen kerran vuodessa strategiaa pohtimaan ei riitä, vaan sitä tulisi jatkuvasti seurata ja arvioida ja lisäksi päivittää riittävän usein. Kun strategiatyötä tehdään jatkuvana prosessina, häviävät myös perinteisesti olleet rajat operatiivisen ja strategisen toiminnan välillä. (Kehusmaa 2010, 16–17.)

Jatkuva strategiaprosessi sisältää Kehusmaan (2010, 16) mukaan seuraavat viisi vaihetta:

- 1) Organisaatiolle sopivan strategiatyömallin suunnittelu
- 2) Strategian laatiminen
- 3) Strategian toteuttaminen käytännössä
- 4) Strategian seuranta ja arviointi
- 5) Strategian päivitys.

Strategiatyö vaatii sekä kurinalaisuutta että luovuutta. Usein kurinalaisuus ja luovuus käsitetään toistensa vastakohdiksi, mutta tuloksellinen luova työskentely vaatii myös kurinalai-

suutta koko yritykseltä. Hyvän strategiaproessin ei tule jämähtää vuodesta toiseen samanlaisena toistuvaksi kaavaksi. Sitä on muunneltava ja kehitettävä kulloisenkin tarpeen ja tilanteen mukaan. Suunnittelun ja toteutuksen tulisi olla mahdollisimman vähän erillään toisista ja kaikkien avainhenkilöiden on saatava todellinen kosketus ja ymmärrys strategian eri vaiheiden kanssa. (Kamensky 2010, 63-64)

Sekä konsernitaso että liiketoimintataso tarvitsevat strategiaprosesseja. Useissa organisaatioissa prosessit mielletään vain alempien organisaatiotasojen työskentelyyn sopiviksi, mutta Kamenskyn (2010, 341) mukaan asia on jopa päinvastoin. Ylimmän johdon on tärkeintä aikaansaada resurssien ja osaamisen vipuvaikutus, yhteinen ymmärrys, näkemys ja sitoutuminen strategian toteutumisen perustaksi. Laadun kannalta on tärkeintä panostaa erityisesti strategian ydinosiin, eli missioon, strategiaan- bisnealueisiin ja tavoitteisiin sekä liiketoimintastrategioihin.

4.5 Suunnittelu ja kartoitus

Suunnittelussa on erityisen tärkeää, että huomioidaan ketkä prosessiin osallistuvat, mitkä ovat prosessin vaiheet ja ajoitus sekä millaisilla toimintatavoilla ja menetelmillä työskennellään. Liiketoiminnan ylimmän johtajan tehtävänä on kuunnella, ottaa vastaan ideoita, puntaroida vaihtoehtoja muiden kanssa, perustella kantansa ja tehdä lopulliset päätökset kantaan myös vastuunsa niistä. (Kamensky 2010, 343-344)

Suunnitteluvaiheessa organisaation tulisi Lindroosin & Lohiveden (2004, 46) mukaan määrittää ja kirjata keskeiset kehitysprojektit, joita tarvitaan strategian toteuttamiseen. Tässä vaiheessa päämäärien muistaminen, tunnistaminen ja täsmentäminen on tärkeää, jotta päästään tavoitteisiin.

Kehitysprojekteja tulisi määrittää koko strategiajaksolle ja ensimmäinen olisi hyvä laittaa alulle jo heti alussa. Projektit voivat olla eripituisia ja ne voivat myös ulottua seuraavalle strategiakaudelle. Kehitysprojektien suunnittelussa voidaan käyttää apuna niin kutsuttuja strategiaportaita, joiden avulla projektien toteutus konkretisoituu. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46)

4.6 Strategian määrittely ja toimeenpano

Perusmuotoja strategian laadinnasta työyhteisölle on Åbergin (2006, 121) mukaan kolme: top down- mallissa johto laatii strategian ja jalkauttaa sen. Bottom up-mallissa koko työyhteisö osallistuu strategian luomiseen ja interaktiivinen malli, jossa strategiaa iteroidaan eli

siitä käydään vuoropuhelua strategisilla areenoilla. Top down- mallin heikkoudet on helposti määriteltävissä. Jos ylin johto vain kertoo uuden strategian, vastaanottajat eivät välttämättä ymmärrä, mitä uusi strategia heidän kohdallaan tarkoittaa. Tällainen malli on kuitenkin valitettavan usein käytössä.

Suunnittelun jälkeen tehdään päätökset siitä, millaisia päämääriä organisaation toiminnalle asetetaan seuraavalle strategiajaksolle. Strategian määrittelyvaiheessa tavoitteena on kiteyttää organisaation perustehtävän (mission) pohjalta riittävän haastava mutta realistinen näkemys (visio) tulevan toiminnan pohjaksi. Organisaation perustehtävää on syytä muistaa miettiä jokaisen strategiakerroksen yhteydessä. Jos se ei enää vastaa suunniteltuja linjauksia, suositellaan vaihtoehtoisesti mission uudelleen täsmentämistä tai strategian uudelleen määrittelemistä. Tämä edesauttaa henkilöstön ja muiden sidosryhmien kykyä hahmottaa, mitä organisaatiossa ollaan tekemässä ja miksi. (Lindroos & Lohivesi 2006, 43)

Organisaation sopeuttaminen on olennainen osa strategian toimeenpanovaihetta. Sillä tarkoitetaan strategian ja operatiivisen tason yhdistämistä. Strategia pyritään tuomaan lähemmäs kutakin organisaation osaa ja työntekijää muuntamalla strategiset tavoitteet joista henkilökohtaisesti lähellä olevalle tasolle. Jos ajatellaan esimerkiksi It-osastoa ja yritystasolla tavoitteena on asiakaspalvelun parantaminen, IT-puolen tavoitteena voisi olla IT-järjestelmien ja -palveluiden saatavuuden ja toimivuuden parantaminen. Näin kukin organisaationosa ja työntekijä pyrkivät ylempään yhteiseen päämäärään heille helpoiten lähestyttävien tavoitteiden avulla. (Kaplan & Norton 2009, 151, 184-185)

4.7 Strategian seuranta ja päivitys

Seuranta- ja päivitysvaiheessa tarkastellaan, kuinka hyvin strategia on toteutunut ja onnistunut. Strategia-asiakirjoille laaditulla seurantajärjestelmällä voidaan havaita onko toiminta strategian mukaista ja kuinka eri kehitysprojektit etenevät. Säännöllisin väliajoin on hyvä tarkistaa ja arvioida, ovatko tehdyt linjaukset strategiassa edelleen paikkansapitäviä vai tulisiko tehdä täsmennyksiä tai kokonaan uusia linjauksia. Mitä pidemmälle aikavälille strategia on tehty, sitä todennäköisemmin strategiaa joudutaan täsmentämään prosessin aikana. Ääritapauksessa strategia saatetaan joutua määrittelemään kokonaan uudelleen. Strategiaa tulee seurata ja arvioida koko prosessin ajan, eikä ainoastaan toteutuksen jälkeen. Strategian on hyvä olla riittävän joustava, jotta sitä on mahdollista tarpeen tullen muuttaa. Mahdollisuutta reagoida muutoksiin nopeasti pidetään yhtenä organisaation menestystekijöistä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48-49)

4.8 Strateginen johtaminen

Käsitteet ja käytännöt koskien strategista johtamista ovat muuttuneet vuosikymmenien kuluessa. Aiemmin, 1960- ja 70 luvuilla, käytettiin enimmäkseen pitkän tähtäimen suunnitelmaa eli pta:ää. Silloin ei vielä puhuttu varsinaisesti strategisesta johtamisesta. Sitten vaiheet ovat seuranneet järjestyksessä strateginen suunnittelu (1970–1980-luvuilla) – strateginen johtaminen – strateginen ajattelu – strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Erot eri yritysten välillä ovat suuria, mutta kehitysvaiheet voidaan osoittaa tietyille vuosikymmenille. Kehitysvaiheet eivät poissulje toisiaan, vaan ennemminkin kehitystä on tapahtunut koko ajan strategiatyöskentelyn saralla. (Kamensky 2010, 25-26)

Nykyisen, 2010-luvun, strategisen vuorovaikutusjohtamisen haasteet ovat sekä ulkoisessa että sisäisessä johtamisessa ja erityisesti näiden eri maailmojen vuorovaikutussuhteissa. Se on johtamisfilosofia, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää ja hallita yhä monimutkaisempia vuorovaikutussuhteita, on yhä keskeisempi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa. Tärkeimmät osatekijät ovat siis johtaminen, vuorovaikutus, osaaminen ja strategia. Näiden yhdistäminen on nykyaikaista, onnistunutta vuorovaikutusstrategiajohtamista. (Kamensky 2010, 25-28)

5 Strategiaviestintä

Strategiaviestintä sisältää kolme eri osa-aluetta (kuvio 3). Se on viestintää strategian sisällöstä, strategian toteuttamisesta ja organisaation strategiaprosessista. Strategiaviestintä edesauttaa tiedonkulkua sekä strategian luomis- että toimeenpanovaiheessa. Strategian sisällöstä viestimiseen kuuluu johdonmukainen tiedottaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen yrityksen strategiaa koskien. Viestintä on läsnä työyhteisön arjessa ja toimii työkaluna jolla voidaan kehittää arkista toimintaa ja strategian toteutusta. Organisaation prosessista viestiminen käsittää strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja aikataulua koskevan viestinnän. Se sisältää myös järjestelmiin ja niihin liittyviin rooleihin, vastuisiin ja aikatauluihin liittyvän viestinnän. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)



Kuvio 3. Strategiaviestinnän eri osa-alueet (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

Nykyisin ollaan menossa siihen suuntaan, että strategiaviestintää käyttävät jossain määrin kaikki yrityksen työntekijät. Aiemmin olosuhteet työelämässä ovat olleet vakaammat ja ennustettavammat ja silloin oli luonnollisempaa, että johto oli yksin vastuussa strategiaviestinnästä. Työntekijöiden roolin korostuessa, lisääntyvät sitoutuminen ja luovuus, päätöksenteko monipuolistuu ja yrityksen tavoitteet täyttyvät paremmin. Jotta työntekijöiden rooli strategiaviestinnässä olisi aiempaa suurempi, vaatii se kannustavia esimiehiä ja johdon tukea, hyvin tehtäviinsä sopivia työntekijöitä sekä oikein kohdistettuja viestejä. Näiden kaikkien tulee olla linjassa yrityksen asettamien strategisten päämäärien kanssa. (Juholin, Åberg & Aula 2015)

Hämäläisen ja Maulan (2004, 29) mukaan strategiaviestintä sisältää sekä virallisen, että epävirallisen viestinnän, kuten henkilökunnan käytäväkeskustelut. Kun tähdätään strategian toteutumiseen, strategiaviestintä on tekijä, joka yhdistää viestinnän organisaatioon ja sen työntekijöiden toimintaan. Viestinnällä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia strategian toteutumiseen. Vaikkapa esimies voi kielteisellä toiminnallaan vaikuttaa negatiivisesti alaistensa suhtautumiseen. Strategiaviestintä on yhtä lailla sanoja ja tekoja. Sanoilla voidaan rakentaa hyvää henkeä, kertoa muutoksen syitä, asettaa tavoitteita ja rakentaa luotamusta. Teoilla luodaan uskottavuutta sanoille.

Päävastuu strategian viestimisestä on useimmiten ylimmällä johdolla ja viestinnän ammatillisilla, vaikka jokainen yrityksen jäsen on viestijä.

Jos halutaan oikeasti vaikuttaa organisaation työntekijöiden ajatteluun, täytyy informaatio kyetä viestimään siinä muodossa, että alaiset sekä pystyvät että myös todella haluavat ottaa sen vastaan. Tutkimusten mukaan ihminen kykenee pitämään mielessään vain 7-8 asiaa kerrallaan. Myös tämä tosiasia puhuu mahdollisimman yksinkertaisen strategiaviestinnän puolesta. Strategia tulisikin kiteyttää mieluiten vain yhdelle A4:lle. (Salminen 2008, 84 ja 87-88.)

Onnistuneen strategian vaatimuksena on olla yhä lisääntyvässä määrin osana arkipäiväistä keskustelua. Työntekijöiden ja johdon olisi ihanteellista pystyä keskustelemaan strategiasta keskenään ilman esteitä ja muureja. Hyvä keskusteluyhteys antaa mahdollisuuden tehdä nopeasti tarvittavia korjauksia muuttuneessa tilanteessa. Hyvän strategian tulisi siis jättää tilaa vuoropuheluille ja sitä edellyttäisi henkilöstön osallistuminen strategiaprosesseihin. Onnistunut strategia vaatii rohkeutta ja uskallusta kokeilla uusia asioita tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian on oltava innovatiivinen, innostava, joustava ja kokemuksellinen sekä inspiroida työntekijöitä toteuttamaan sitä. (Åhman & Runola, 2009, 32-33)

5.1 Strategiaviestinnän suunnittelu

Strategiaviestinnän suunnittelu- ja valmistelutyön aloittaminen voi olla haasteellista, sillä saattaa olla vaikea päättää, mistä aloittaa ja miten edetä. Ihan ensimmäisenä tulisi pohtia, mihin viestinnällä oikeastaan tähdätään. Sitten voisi jatkaa miettimällä muita viestinnän perusasioita, joita ovat kohderyhmät, viestin sisältö, viestintäkanavat sekä pääasialliset viestijät. Kun nämä viestinnän perusasiat on suunniteltu, voidaan edetä seuraavaan haasteeseen, joka on oikean viestintämallin löytäminen. Eri tilanteissa toimivat erilaiset viestintämallit. Keskitetty viestintämalli on useimmiten johdonmukainen, mutta sama viesti saatetaan tulkita eri tavoin eri organisaatiotasolla, jolloin synny sellaista keskustelutilannetta,

jossa eri tulkintoja voitaisiin korjata. Hajautettu viestintämalli puolestaan tukee keskustelua, mutta on olemassa riski, että viesti muuttuu matkan varrella. Jotta keskijohto hahmottaisi tavoiteltavan strategisen kokonaiskuvan ja oman roolinsa siinä, tulisi heidän olla mukana strategian suunnittelussa alusta alkaen. (Hämäläinen & Maula 2004, 68-69)

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset saattavat tarjota hyödyllistä tietoa strategiaviestinnän suunnitteluun, koskien esimerkiksi näkemyksiä tiedonkulusta ja avoimuudesta. Varsinkin jos ne uusitaan vuosittain, niistä saa arvokasta tietoa sisäisen viestinnän tilanteesta. Erityisesti suurissa organisaatioissa on olennaista tietää, missä kohtaa yritystä mahdolliset tietovajeet strategiaviestinnästä sijaitsevat. Kartoituksen alussa on hyvä selvittää, mitä strategialla ja sen viestinnällä tarkoitetaan. Kysymysten tulee olla mahdollisimman selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Sähköiset lomaketyökalut helpottavat tulosten koontia monivalintakysymysten osalta. Myös avoimia kysymyksiä on hyvä käyttää, sillä niissä saattaa nousta esille tärkeitä pointteja, joita kyselyä laadittaessa ei ole edes osattu ottaa huomioon. (Hämäläinen & Maula 2004, 72-73)

Strategian ydinviestin tulisi olla mahdollisimman helposti ymmärrettävä ja muistettava. Helpointa se olisi omaksua, mikäli siihen liittyisi jokin kuvaava tarina. Tarinankerronnan vahvuuksia strategiaviestinnässä ovat seuraavat seikat: vetoaa enemmän tunteisiin, kuin rationaalinen tapa, välittää monimutkaiset asiat johdonmukaisessa muodossa, toimii monikulttuurisessa ympäristössä ja sillä voidaan myös haastaa perinteisiä ajattelumalleja ilman uhkaa työyhteisön jäsenille. Tällä tavoin viestimällä voi kertoa myös esimerkiksi muutoksesta, varsinkin jos muutos liittyy organisaatioidentiteettiin tai perustehtävään. Strategian sanomaa voidaan lisäksi tehostaa esimerkiksi huumorin tai musiikin avulla. Kun strategia on oikein kiteytetty, se on mahdollista saada mahtumaan vain muutamaan sanaan. (Juholin 2008, 117; Hämäläinen & Maula 2004, 87)

Suurimpia haasteita strategiaviestinnässä on saattaa strategia helposti ymmärrettävään muotoon. Kirjattu strategia voi olla kokonaisuudessaan todella pitkä ja kokonaiskuvan muodostaminen hankalaa. Usein pyritään kokoamaan keskeiset teemat ja kuvaamaan ne mahdollisimman selkeästi. Tässä kohtaa kyseeseen tulee tarina tai kuva. Tarinamuoto koetaan helppona muistaa ja kertoa edelleen eteenpäin ja kuva kertoo sanonnan mukaan enemmän kuin tuhat sanaa. Strategian piirtäminen kuvaksi tai kaavioksi tehostaa ja yksinkertaistaa strategiaa ja sen viestinnällinen voima on kiteytyksessä. Myöskin karttaa on käytetty strategiaa kuvatessa. Sen avulla saadaan eri tekijöiden, kuten henkilöstön osaamisen ja tehokkuuden merkitys havainnollistettua. Siinä tulee myös esille strategia erilaisen syy- ja seuraussuhteiden kautta. (Hämäläinen & Maula 2004, 85 ja 91)

5.2 Strategiaviestinnän kulku

Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että alaiset ymmärtävät strategian toteutumisen juuri omien työtehtäviensä kannalta. Tällöin puhutaan niin kutsutusta vesiputousmallista, jossa esimiehet ”valuttavat” strategian tasolta toiselle, alaspäin. Strategiaviestinnän kulku voidaan suunnitella vaiheittain niin, että se alkaa konsernijohdon strategiapäiviltä ja jatkuu siitä pienempiin palavereihin ja kehityskeskusteluihin. Vaiheittainen tapa toimii erityisesti suurissa konserneissa, sillä se varmistaa että strategiaviestintä kattaa koko henkilöstön. Suurissa organisaatioissa ylin johto useimmiten laatii strategian ja myöskin viestii ylhäältä alaspäin. Suuret tiedotustilaisuudet voivat tällaisessa tapauksessa olla hyviä, koska kaikki saavat tiedon yhtä aikaa. (Hämäläinen & Maula 2004, 53-54)

Henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön on suositeltavaa varsinkin pienehköissä asian-tuntijayrityksissä. Mahdollisuus olla mukana strategiatyössä vaikuttaa myös asenteisiin. Henkilökunnan kannalta se tarkoittaa parempaa näkemystä ja taustatietoja strategiasta ja työnantaja hyötyy henkilöstön näkemyksistä. Aiemmin esimies on ollut enemmän kontrolloija, mutta nykyisemmän käsityksen mukaan ennemminkin työnohjaaja ja mahdollisuuksia tarkasteleva auttaja. Tällä tavoin tieto kulkee myös alhaalta ylöspäin ja yritys hyötyy uusista näkökulmista ja innovaatioista, joita tarkastelemalla havaitaan. Strategiaviestintä voi olla myös aidosti vuorovaikutteista. Jatkuva keskustelu sitouttaa henkilöstöä ja sen on mahdollista kehittää strategiaa. Nykyisin ajatellaan, että strategia kehittyy koko ajan yritysten ja erehdysten kautta ja oppiminen on myös keskiössä tässä nykyisessä, vuorovaikutteisessa strategiaviestinnässä. (Hämäläinen & Maula 2004, 55-56)

5.3 Strategiaviestinnän keinot

Nykyään viestien välittäminen on helppoa, ennemminkin vaarana on tiedon ylitarjonta, joka voi johtaa viestinnän tehottomuuteen. Organisaation sisällä osa henkilöstöstä saattaa kamppailla tiedon ylitarjonnan kanssa kun muualla valitetaan tiedon puutetta. Teknologian jatkuvasti kehittyessä ovat viestintäkanavat, -välineet sekä viestintäkeinot lisääntyneet nopeaa tahtia ja ihmisten oletetaan pystyvän sisäistämään tietoa samassa tahdissa, kun sitä tarjotaan. Valitettavasti ihminen kykenee vastaanottamaan vain rajallisen määrän uutta tietoa kerrallaan. Tietomäärän sijaan Juholin (2009, 44–45) ilmaisee ihmisten kaipaavan merkityksiä ja tulkintoja siitä, mitä asiat oikeastaan tarkoittavat ja mitä niistä pitäisi ajatella. Jokaisen tulisi itse olla aktiivinen tiedon etsinnässä ja sen reflektoinnissa suhteessa omaan työrooliinsa.

Yrityksen johdon pitämät infotilaisuudet ovat perinteisesti olleet tärkeä osa strategiaviestintää. Suurista muutoksista varsinkin on tärkeää kertoa henkilöstölle kasvotusten, jotta

henkilökunta huomaa asian olevan tärkeä yritykselle. Ylimmän johdon tulee olla sitoutuneita strategiaan ja heitä ei voi tässä tehtävässä korvata kukaan muu. Tällä tavoin saadaan viesti välitettyä samanaikaisesti suurelle kuulijakunnalle. Tilaisuudet voidaan myös videoida, jotta tavoitetaan mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä. (Hämäläinen & Maula 2004, 96–97)

Strategiainfon lisäksi on myös muita keinoja julkistaa strategiaa, kuten roadshow, sisäiset tapahtumat, henkilöstön koulutustilaisuudet, taustamateriaali, erilaiset sähköiset keskusteluryhmät sekä viralliset ja epäviralliset palaverit. Roadshow on sopiva keino silloin, kun yrityksellä on useita yksiköitä ja ylin johto kiertää niissä pitämässä tilaisuuksia. Niiden aikana pidetään myös kokouksia yksiköiden johdon kanssa ja kun paikalla on tarpeeksi organisaation johtoa, saadaan tehtyä tärkeitä strategiaa koskevia päätöksiä. (Hämäläinen & Maula 2004, 98-99)

Myös erilaisten henkilöstöpäivien tai -juhlien yhteyteen voidaan kehittää strategiaan liittyviä tehtäviä, kuten ”strategiarata”, jossa kierretään rasteja liikuntapäivänä ja aiheet liittyvät strategiaan. Henkilöstön kehityspäiville voidaan myöskin ottaa ohjelmaksi esimerkiksi johdon edustajan pitämä esittely. Työntekijän saatavilla tulisi aina olla strategiaa koskevaa tietoa, vaikka pääosa tiedoista haluttaisiinkin pitää strategiainfotilaisuuksissa. Tällaista materiaalia ovat esimerkiksi tiedotteet, henkilöstölehden strategianumero, -kirjanen tai -esite, tai intranetin strategiatietopankki. Myös intranetiin voi koota strategiaa koskevaa tietoa, kuten strategiaproessin kuvaus, strategiasanasto ja organisaation historia. Strategian sisäistäminen vaatii, että aiheesta voidaan myös keskustella. Vuorovaikutuksen merkitys on tässäkin suuri. Strategiainfoissa aikaa keskustelulle ei useinkaan jää ja tällöin tarvitaan muita foorumeita. Hyviä keskustelutilaisuuksia ovat osastopalaverit tai yksikön kehittämispäivät. Vuorovaikutteinen viestintä ei välttämättä vaadi etukäteistä suunnittelua, vaan se voi olla epämuodollista keskustelua esimerkiksi tulevaisuuden tavoitteista ja strategian toteuttamisen haasteista. (Hämäläinen & Maula 2004, 99-105)

5.4 Strategisen roolin löytäminen

Oman roolin sovittaminen strategiaan voi olla hyvin haasteellista. Strategian merkityksen omalle työlle tulisi olla selvillä, mutta monesti yhteyttä oman työn ja strategian välillä ei hahmoteta. Jokaisen henkilön työpanoksella on kuitenkin merkityksensä siinä, miten yrityksen strategia toteutuu. Kaikilla teoilla ja päätöksillä on vaikutus strategian toteutumisessa. Yksilö voi aktiivisesti vaikuttaa omaan roolinsa arvioimalla toimintaansa liittyviä

odotuksia ja soveltamalla niitä oman näkemyksensä mukaan erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Strategisen roolin toteuttaminen tapahtuu valintojen, puheiden, tekojen ja teemmättä jättämisten kautta. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko, Teikari 2003, 73-74)

Erilaisia rooleja tarvitaan. Näitä ovat 1) aktivistit (kiinnostunut myös oman roolinsa ulkopuolisista asioista, kyseenalaistava, pohtiva) 2) kansalaiset (tekevät sen mitä heiltä odotetaan, toteuttavat ja tietävät oman paikkansa) ja 3) kyynikot (välinpitämätön, väheksyvä, ei usko strategiatyön hyödyllisyyteen, kyseenalaistava). Johdon tehtävänä on ymmärtää miten roolien tulisi jakaantua omassa yrityksessä, varmistaa että aktivisteja on riittävästi ja autettava yksioita oman roolin löytämisessä. Johdossa erityisesti tarvitaan aktiivisuutta ja uteliaisuutta ulkoisia ja sisäisiä asioita kohtaan. (Mantere ym 2003, 74-77)

Juholinin ym (2015) mukaan työntekijän rooli on muuttumassa strategiaviestinnässä aktiivisempaan suuntaan. Heidän mielestään voidaan puhua koko ajattelutavan virkistämisestä, kun aiemmin strategiaviestintä on ollut enemmän johdosta lähtöisin ja olosuhteet ovat olleet työelämässä vakaammat ja ennustettavammat. He painottavat työntekijöiden velvollisuutta ja oikeutta osallistua, vaikuttaa ja vahvistaa sitoutumistaan viestinnän avulla. Kaikkien yrityksessä tulisi ajatella strategiaviestintää vastuullisena vuoropuheluna. Sen tavoitteena on tuottaa positiivista energiaa, jotta yritys menestyisi. Se lisää työntekijöiden ymmärrystä siitä, mitä tapahtuu, miksi ja mitä vaikutuksia tai seurauksia strategiaviestinnällä on.

Vastuullinen vuoropuhelu tarkoittaa toisten aktiivista kuuntelua, ristiin puhumisen välttämistä, erilaisuuksien kunnioittamista, keskittymistä suulliseen oppimiseen sekä puhumista ilman arvostelua. Vastuulliseen vuoropuheluun tarvitaan oikeaa asennetta, kunnollista viestintäpätevyyttä sekä tunteiden vaikutusten tunnistamista viestinnässä. Vastuullisesta vuoropuhelusta seuraa parempaa sitoutumista, lisää luovuutta, parempia päätöksiä sekä tavoitteiden täyttymistä paremmin. (Juholin ym 2015)

6 Tutkimuksen toteutus ja menetelmäkuvaus

Opinnäytetyön tavoitteena on saada Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA:lle mahdollisimman tarkkaa ja ajankohtaista tietoa jäsentensä viestinnän ja erityisesti strategisen viestinnän haasteista, jotta he voivat sen perusteella suunnitella koulutustarjontaansa. Tarkoituksena on siis saada erikokoisten yritysten myynti- ja markkinointiasiantuntijoiden workshopeissa keskustellessa mahdollisimman kattava kuva erilaisista haasteista ja kehityskohteista.

6.1 Toimeksiantajan kuvaus

Toimeksiantajana on ammattijärjestö Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA ja yhteyshenkilönä yhteyspäälikkö Samuli Myllyharju. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset (ent. SMJK 31.1.2015 asti) on yli 27 000 myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaisen sitoutumaton edunvalvonta- ja palvelujärjestö, jonka keskusjärjestö on Akava. MMA toimii jäsentensä ammatillisena etujärjestönä, valvoo ja kehittää jäsenten yhteiskunnallisia, taloudellisia ja ammatillisia etuja, kehittää jäsenten ammattitietoja ja -taitoja sekä lisää jäsentensä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se myös tarjoaa jäsenilleen runsaasti koulutuksia. (MMA 2015)

6.2 Tutkimusmenetelmän valinta

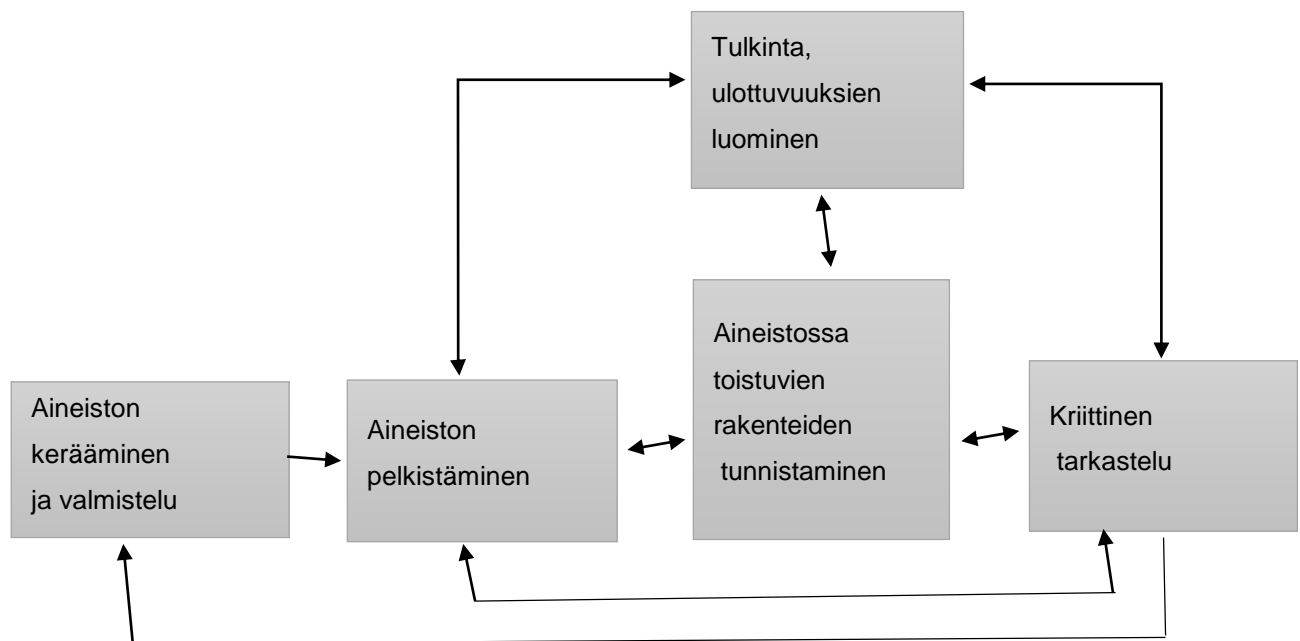
Tutkimukseni on laadullinen tutkimus. Se täyttää seuraavat kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteet: on luonteeltaan kokonaisvaltaista ja tietoa kerätään luonnollisissa tilanteissa, henkilö tiedon keruun instrumenttina, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, laadullisen metodien käyttö, kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti valittu sekä tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 164)

Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tällaisen tutkimuksen tarkoituksena on siis löytää tosiasioita, eikä niinkään ottaa kantaa väittämiin. Todellisuus on moninaista ja tapahtumat muovautuvat koko ajan ja muokkaavat toinen toistaan. Objektiivisuuskaan ei välttämättä ole saavutettavissa perinteisessä merkityksessä. (Hirsjärvi ym 2009, 161)

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Tieteellisessä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä on käytetty sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta hyvin ennalta ja joita halutaan ymmärtää paremmin.

Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on huomattavasti vähemmän, mutta analysoitavaa aineistoa enemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa (esim kyselyt). Tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa, jotta ymmärrettäisiin aihetta kokonaisvaltaisemmin. Laadullisissa menetelmissä on tyypillistä, että tutkija on lähellä tutkittavia ja usein myös osallisena toiminnassa. Tutkija tekee aineistosta omia, perusteltuja tulkintoja. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat oleellisia, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 105)

Laadullisessa tutkimuksessa (kuvio 4) päävaiheita ovat aineiston kerääminen ja, aineiston pelkistäminen, toistuvien rakenteiden tunnistaminen, kriittinen tarkastelu ja tulkinta. Tutkimuksessani myöhemmin kuvaamieni workshopien välillä päädyin takaisin viitekehyksen kirjoittamiseen, niin kuin kuviossakin palataan tarkastelun jälkeen.



Kuvio 4. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym 2014, 138)

Ryhmähaastattelussa eli fokusryhmämenetelmässä osallistujia on useita, yleensä 6-12 henkeä. Ryhmähaastattelun etu on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Haastattelijoita voi olla enemmän kuin yksi, sillä useammat haastattelijat voivat luoda rennomman ilmapiirin ja virittää keskustelua monipuolisemmin. Ryhmän vetäjän roolina on ohjata keskustelua ja varmistaa, että kiinnostavat aiheet tulee käytyä läpi. Keskustelutilaisuus kestää yleensä noin 1-3 tuntia. Menetelmä sopii tilanteisiin, joissa aihepiiristä ei ole vielä paljoa tietoa tai tieto on epämääräistä. Fokusryhmähaastatteluissa haastateltavat on valittu sillä perusteella, että heistä on hyötyä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Keskustelupaikka on hyvä valita yrityksen ulkopuolelta, jotta osallistujat saadaan rentoutumaan. Keskustelut usein nauhoitetaan ja kirjoitetaan jälkikäteen auki. (Ojasalo ym 2014, 111-112)

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa on käytössä joitakin ennakoon mietittyjä kysymyksiä, mutta niissä ei ole pakko pitäytyä. Uusia kysymyksiä saattaa nousta esille haastattelun aikana ja improvisointi on toivottavaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa on tarkoitus hyödyntää strukturoidun ja avoimen haastattelun parhaat puolet eli antaa jotkin rajat, mutta ei liian tiukkaa kehystä, jossa tulisi pitäytyä. Puolistrukturoitu haastattelu on yleisimmin käytetty laadullinen haastattelumenetelmä yritysmaailmassa. (Myers 2013, 122-123)

Opinnäytetyötäni varten keräsin aineistoa pitämällä opiskelijakollegan kanssa workshoppeja eli ryhmähaastatteluja aiemmasta strategiaviestinnän kyselystä haastateltaviksi lupautuneille Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille, joten kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti valittu. Teemat oli etukäteen valittu vastaamaan tutkimuskysymyksen ”Miten Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset kokevat strategiatyön ja strategiaviestinnän ja miten he voisivat kehittää omaa rooliansa niissä?” ja aiheisiin, joita myös viitekehys sisältää. Keskustelu sai silti polveilla melko vapaasti.

Molemmat workshopin keskustelut oli tarkoitus tallentaa myös äänittämällä, mutta valitettavasti vain jälkimmäisen kohdalla se onnistui, niin että tallenteesta oli mahdollista kirjoittaa suoria lainauksia. Onneksi olivat myös kirjoitetut muistiinpanot muistin apuna. Kaikkea en litteroinut sanasta sanaan, vaan kuuntelin tallennetta ja kirjoitin siitä, purkaen samalla asiakokonaisuuksiksi. Olen kerännyt haastateltavista tittelit ja yrityksen tiedot taulukkoon (taulukko 1, s 30). Valitettavasti haastateltavista H1-H3 on vain vähän niin tarkkaa tietoa, että heitä voisi lainata suoraan. Haastateltavista H4-H7 on äänitallenne, josta on poimittu muutamia kohtia suorina lainauksina.

6.3 Toteutus

Tutkimuksen aloitti opiskelija Anette Lindgren kvantitatiivisella kyselytutkimuksella marraskuussa 2014. Itse sain aiheen opinnäytetyön ohjaaja Eija Kärnältä helmikuussa 2015, kun aiheen pohjalta oli saatu kymmeniltä henkilöiltä lupa jatkohaastatella heitä tarkemmin. Tapasimme silloin yhdessä Eija Kärnän, Anette Lindgrenin sekä toisen opinnäytetyön tekijän Eveliina Simulan kanssa. Aloitin opinnäytetyöprosessin keräämällä aineistoa viitekehystä varten kirjoista ja internetistä.

Tutkimus oli alun perin suunniteltu toteutettavaksi henkilöhaastatteluina, mutta tavatessamme helmikuun lopulla toimeksiantajan edustajan, jäsenpäällikkö Samuli Myllyharjun, hän ehdotti, että pitäisimme workshopia. Saisimme sillä tavoin kerättyä mahdollisimman laajasti tietoa Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisilta.

Suunnittelimme workshopiin muutaman pääteeman, joiden mukaan etenimme pienryhmissä. Esittelimme pääteemat ja niihin liittyvät alateemat. Jätimme niistä kootut mind mapit kaikkien nähtäville, jotta sieltä voisi saada apuja, mikäli osallistujat eivät olisi varmoja mihin suuntaan keskustelua olisi hyvä jatkaa.

Ensimmäisellä kerralla (16.3.15) pääteemat olivat: oma työ, strategia, strategiaviestintä ja oma rooli. Kokosimme aiheista mind mapit taululle kaikkien nähtäville. Mind mapeihin oli laitettu lisäksi tarkentavia kysymyksiä, mikäli tarvetta ilmeni. Pohjustimme workshopia käymällä aluksi läpi mind mapeihin kootut aiheet, joihin erityisesti toivoimme keskittyttävän. Sen jälkeen aloitimme keskustelut ja me kirjasimme koko ajan ylös muistiinpanoja, joita käytimme tuloksia purkaessa.

Oma työ ja oma rooli menivät tässä hieman limittäin, joten yhdistin ne aihekokonaisuudeksi. Strategiaviestinnästä tulkinta perustuu ensimmäisen workshopin osalta toisen ryhmän tekemiin mind mapeihin, mutta jälkimmäisessä workshopissa on siihen paneuduttu vielä tarkemmin Ensimmäisessä tuloksia esittelevässä osassa myös strategia ja strategiaviestintä ovat osaltaan molempien teemojen alla. Ensimmäisessä workshopissa äänitallennus ei onnistunut teknisten ongelmien vuoksi toivotulla tavalla, mutta jälkimmäiseen workshopiin varauduin paremmin ja siitä saatiin myös äänitallenne.

Ensimmäisessä workshopissa huomasimme, että seuraavassa workshopissa kannattaa tehdä asiat hieman toisin. Kun mietimme, missä asioissa voisimme parantaa, päädyimme toisella kerralla olemaan yhtenä ryhmänä ja se oli hyvä ratkaisu, sillä saimme molemmat

muistiinpanoja kaikista teemoista ja keskustelu kulki sujuvammin ja aiheita käsiteltiin toki monipuolisemmin, kun osallistujia oli enemmän yhdessä ryhmässä.

Paikalla olivat toimeksiantajan edustajista jäsenpäällikkö Samuli Myllyharju sekä nuori-soasiamies Joanna Purosto, opinnäytetyön ohjaaja Eija Kärnä, opinnäytetyön tekijät ja kolme myynnin ja/tai markkinoinnin ammattilaista.

Toisella kerralla (17.4.15) fokusoimme kahteen aiheeseen, jotka kiinnostivat meitä eniten ja olivat tärkeimpiä tiedon keruun kannalta eli strategiaviestintä sekä oma rooli. Keräänyimme saman pöydän ympärille ja kävimme läpi nämä kaksi teemaa. Tällä kerralla paikalla olivat opinnäytetyön ohjaaja Eija Kärnä, opinnäytetyön tekijät, projektiassistentti ja neljä myynnin ja/tai markkinoinnin ammattilaista. Mielestäni tämä jälkimmäinen workshop onnistui jopa ensimmäistä paremmin ja keskustelua ja aineistoa tuli enemmän.

7 Tulokset

Workshopin (16.3.2015) tulokset on koottu muistiinpanoista, joita tein keskustelujen aikana. Tulokset molemmista workshopista ovat osallistujien näkemyksiä ja kokemuksia käsitellyistä aiheista. Aluksi käyn läpi strategiaan ja strategiaviestintään liittyviä teemoja ja sitten omaa työtä ja roolia koskevia aiheita.

Strategia

Workshopin osallistujien mukaan strategian laatimisessa tulisi lähteä siitä, että kaikki ymmärtävät varmasti termit samalla tavoin, eli käytössä tulisi olla yhteinen termistö, jotta välttään väärinymmärryksiä. Jotta strategia koetaan omaksi, on oltava tunne siitä, että siihen pääsee jollain tasolla vaikuttamaan, esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyn kautta. Demokraattisuus, tasaväkisyys, reiluus ja avoimuus miellettiin hyvin tärkeäksi osaksi strategian suunnittelua ja toteutusta. Strategia ajatellaan pitkän tähtäimen suunnitelmana ja osan mielestä toimintasuunnitelma oli kuvaavampi sana, vuodeksi kerrallaan tehtävää strategiaa varten. Kun yrityksen strategiaa laaditaan, on palattava edellisvuoden strategiaan ja mietittävä mitä siitä voidaan ottaa opiksi eli asiaa on arvioitava yhdessä.

Virheiden tekeminen koettiin osallistujien mielestä tärkeäksi osaksi työtä ja menestystä, ajatuksella ”jos emme tee virheitä, emme tee mitään”. Ja jos virheitä tehdään, pitäisi miettiä mikä on pääsyy virheen tekemiseen eikä ajatella vain, kuka on syypää siihen.

Yhtenä tärkeänä asiana osallistujat kokivat myös sen, että tiedonkulku pitäisi aina mennä sekä ylhäältä ihan alas, että myös päinvastoin. Workshopin osallistujat kokivat myös ”alku- ja loppu-työt” tärkeäksi, eli laatijoilla tulisi olla ymmärrys kaikkien työstä ja siitä, mitä ja keitä varten työtä tehdään. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset tekevät työtään asiakaslähtöisesti, joten asiakaspalautteet tulisi myös huomioida strategiaan liittyen. Palkitsemisen koettiin olevan myös sellainen osa, jonka osalta olisi strategiaa laadittaessa hyvä tehdä yhteinen linjaus.

Yhdessä pienessä yrityksessä oli käytössä strategian lisäksi erilaisia business-strategioita eri osastoja varten. Johtoryhmällä on kokous kerran vuodessa ja siellä laaditaan kaikkea toimintaa koskevat toimintatavat ja sen lisäksi järjestetään kokouksia viikoittain face to face. Kaikki tietävät yrityksen toiminnasta kaiken olennaisen ja johtoryhmän kokouksissa äänestettäessä yksi ihminen vastaa yhtä ääntä, oli sitten titteli mikä tahansa. Koulutus koettiin yleisesti ottaen erittäin tärkeäksi ja erilaisissa koulutuksissa pyritään käymään vuosittain ja päivittämään omaa osaamista. Toisessa yrityksessä taas oli käytössä vuodeksi

laadittava toimintasuunnitelma ja sen lisäksi toimistokokouksia kerran kuukaudessa. Niin kutsutussa syysvaltuustossa valitaan keskuudesta asiamiehet, jotka sitten jalkauttavat strategian yritykseen.

Workshopiin osallistujien mielestä strategiaa jalkauttaessa tulisi siitä kerrottaessa myös ”kuulla vastapuolta” eli tilaisuuden tulisi olla mahdollisimman vuorovaikutteinen, esimerkiksi niin, että kysytään kysymyksiä strategiasta ja sen ymmärryksestä. Strategian pitäisi tulla osaksi arkipäivää, eikä jäädä vain hienoiksi sanoiksi johtajien suusta tai kauniina kuvana taulussa.

Workshopissa puhuttiin myös ”strategiabrändäyksestä”. Vaikka brändi onkin sanana paljon käytetty, niin sillä on silti hyvä kaiku. Osallistujien mielestä saattaisikin olla hyvä lähteä ajatuksesta, että strategia on brändi, joka tulee myydä sekä henkilöstölle, että asiakkaille. Myyntityötä tekeville tällainen idea voisi hyvinkin toimia. Työntekijälle tulisi viestiä aina kun mahdollista, että hän on tärkeä. Eli jokainen on osa business-strategiaa ja jokaisen rooli on merkittävä kokonaisuuden kannalta. Henkilöstölle tärkeydestä viestimisen avulla ajateltiin henkilöstön parhaiten sitoutuvan strategiaan.

Strategiaviestintä

Workshopiin osallistajat toivoivat myös strategiaviestinnän kohdalla läpinäkyvyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa sekä keskustella strategiasta. Strategian olisi siis oltava joustava, jotta siihen voisi keskusteluilla vaikuttaa ja vuorovaikutuksella olisi jonkinlainen merkitys. Henkilökunnan tulisi kaikkien tietää suunnilleen samat ja ainakin omaan osaansa vaikuttavat tekijät, jotta he voisivat työstää omaa osa-aluettaan strategian pohjalta.

Strategian tulisi olla kaikkien saatavilla esimerkiksi intranetissä, jotta se muistettaisiin ja viestintää voitaisiin siltä pohjalta suunnitella. Pörssiyhtiöillä voi olla jossain määrin rajoitteita siinä, minkä verran he asioista tiedottavat henkilöstölleen, kun tiedot eivät saa vuotaa ulos liian aikaisin.

Strategiaviestinnän tulisi olla keskitettyä ja ajankohtaista. Käsitteitä tulisi tarvittaessa avata, mutta niiden pitäisi lähtökohtaisesti olla yhdenmukaiset ja kaikille selvät, eli ei käytettäisi liikaa sivistyssanoja tai muuten hankalia käsitteitä. Vaikka kaikki toimivatkin tavaltaan strategiaviestijöinä, niin johdon tulee silti olla vetovastuussa.

Oma työ ja oma rooli

Se, millaisen roolin jokainen ottaa työyhteisössä ja strategiaviestinnässä, koettiin osallistujien mielestä lähinnä persoonakysymyksenä. Ulospäinsuuntuneisuutta pidettiin hyvänä asiana, sillä se edesauttaa vuorovaikutusta ja sellaisten henkilöiden on helpoiten mahdollista vaikuttaa omaan toimenkuvaansa ja työympäristöönsä. Todettiin, että on olemassa myös sellaisia, joille parhaiten sopiikin ottaa vain työt annettuina vastaan, miettimättä sen kummemmin asiaa. Osalle henkilökunnasta auktoritaarinen johtaminen on tervetullutta, jos he kokevat oma-aloitteisuuden vaikeana. Kaikilla tulisi kuitenkin olla yhtäläinen oikeus vaikuttaa vähintään omaan työhönsä. Yleinen mielikuva vastaajilla oli, että myyntityössä ja markkinoinnissa ihmiset kuitenkin ovat ekstroverttejä ja puhuvat mielellään työstään ja yli-päättään.

Tämänkin aiheen kohdalla workshopiin osallistujat miettivät, että työnkierto voisi olla hyvä asia. Silloin kaikilla olisi kokemus kaikenlaisista töistä, vaikka ihan kaikki tehtävät eivät tällaiseen kokeiluun sovikaan. Yleinen tietous myös muiden tehtävien vaatimuksesta lisääntyisi, jos töitä kierrätettäisiin. Työnkierto tulisi kuitenkin markkinoida oikein, jotta kaikki innostuisivat mukaan, eivätkä kokisi sitä pelkästään taakkana ja työntekoa hidastavana tekijänä. Työnkierto voitaisiin lähteä miettimään vahvuuksien kautta. Mietittäisiin yhdessä aluksi työntekijöiden vahvuudet ja työtehtävät määrittäisivät niidenkin mukaan uusiksi.

Tärkeimpiä ajatuksia omassa työssä osallistuneilla olivat ymmärrys oman työn merkityksestä isommassa kokonaisuudessa eli jokainen on tärkeä osa yrityksen menestystä. Osuutensa on myös yrityksen ja oman osaston henkilökemioilla. Mitä paremmin kemiat osuvat yksiin, sitä helpompi on kehittää itseään ja tuntea itsensä osaksi kokonaisuutta.

Omasta työstä workshopiin osallistujat toivoivat myös palautetta, niin positiivista kuin kehittävääkin. Sanaa negatiivinen ei oikeastaan tässä haluttu käyttää, sillä kehittävä on paljon kuvaavampi sille, minkä työssään voisi tehdä vielä paremmin. Kaikilla workshopiin osallistuneilla tuntui olevan yhtäläinen halu kehittää itseään ja mahdollisimman usein annettu palaute on siksikin erittäin tärkeää. Markkinoinnissahan palaute tulee asiakkailta, joten tietysti toivottiin sitä sekä kerättävän että kerrottavan eteenpäin koko työyhteisössä. Avoimuus ylipäättään koettiin tärkeäksi, jotta jokaisella on saatavilla kaikki se tieto, mitä he omassa työssään saattaisivat tarvita.

Toisesta workshopista (17.4.2015) tuloksia on koottu hieman eri tavalla ja myös workshop pidettiin hieman eri lailla. Tällä kerralla oltiin kahden pienryhmän sijaan yhdessä ryhmässä ja teemoja oli kaksi: strategiaviestintä ja oma rooli. Tekstin joukossa on myös autenttisia lainauksia osallistujien keskusteluista. Ne on kirjoitettu suoraan äänitallenteelta niin kuin ne on alun perin sanottu. Taulukko 1 sisältää tiedot lainatuista osallistujista.

Haastateltava	Titteli	Yritys
H1	Projektipäällikkö	Suuryritys
H2	Valmentaja	Pk-yritys
H3	Myynti&markkinointipäällikkö	Pieni osakeyhtiö
H4	Markkinointipäällikkö	Suuri julkinen osakeyhtiö
H5	Myyntipäällikkö	Osakeyhtiö
H6	Myyntipäällikkö	Pieni osakeyhtiö
H7	Sidosryhmäsuhteiden johtaja	Aatteellinen yhdistys

Taulukko 1. Haastateltavat workshopeissa

Strategiaviestintä

Workshopiin osallistuneiden mukaan strategiaviestinnässä vaikuttaa paljon se, missä strategia on laadittu, paikallisesti vai jossain muualla ja onko yrityksellä jo olemassa jonkinlaisia käytäntöjä strategiaviestintään. Onko jo tiedossa mitä asioita halutaan viestiä ja halutaanko pitää henkilökunta mukana ja vuorovaikutussuhteessa eli myös organisaatiomalli ja johtamistapa vaikuttavat strategiaviestintään. Yrityksen koko ja toimiala ovat myös olennaisia tekijöitä.

Strategiaa laadittaessa tulisi miettiä, mikä toimii ja mikä tuottaa. Strategian tulisi antaa viitekehys, jonka mukaan kaikki yrityksessä toimivat, mutta sen tulisi olla muokattavissa ja kehitettävissä tarpeen mukaan ja jos jotain ongelmia tulee, niin niihin on voitava reagoida välittömästi. Tällainen nopea reagointi toimii varsinkin pk-yrityksissä ja osastokoossa. Jos strategia on laadittu liian staattiseksi, alkaa se ennen pitkää ennemminkin kahlita toimintaa, kuin olla hyväksi yritykselle.

”Strategian implementointiki, ni se viedään sinne ihan niinku tekijään asti. Et tavallaan siis tekijän vastuu tietynlaisesta strategian mukaisesta toiminnasta, mut myöskin sen säättämisestä koko ajan. Et hei, et jos mä nään et tää menee päin seinää ni mun vastuu on myös siitä. Sanoa et tää ei toimi.” (H5)

Strategian tekijällä tulisi olla vastuu myös sen muokkaamisesta, eli jos vaikuttaa että strategia ei jostain syystä toimitakaan, niin sitten ymmärrettäisiin se ajoissa ja reagoitaisiin sen mukaan. Suuremmissa yrityksissä strategiasta tulisi kertoa osastoittain, esimerkiksi linjaesimiesten, että mitä strategia tarkoittaa juuri meidän osastossamme ja meidän työhömmä. Jos strategia on huono, niin se ei jalkaudu, sillä kukaan ei tunne sitä omakseen. Jos strategia on laadittu oikeista lähtökohdista, eli aidosti asiakkaiden tarpeesta, niin se saadaan jalkautumaan helpommin.

Henkilöstö tulisi sitouttaa myös muutokseen, ettei vastarintaa turhaan nousisi. Siinä on otettava myös riskejä, sillä välttämättä heti muutoksen alussa ei saavuteta parasta hyötyä, vaan on oltava pitkäjänteinen ja uskottava muutoksen tuovan myös hyvää. Monesti yrityksessä johdolla ja alistasolla on eri käsitykset strategiasta. Johto ei välttämättä ymmärrä strategiaa ollenkaan käytännön tasolla ja alaiset suhtautuvat skeptisesti johdon laatimiin strategioihin.

”Viestintä on hyvin kriittisessä roolissa kaikissa muutoksissa. Eli jos sitä ei ole tai jos se ei oo kunnossa, niin se on mun mielestä ihan turha lähtee ajaakaa mitää muutoksia.” (H6)

Viestintä on isossa roolissa muutosstrategian sitouttamisessa. Pahin katastrofi ajateltiin tulevan, jos strategia on huono ja siitä ei edes viestitä. Viestinnän suurena ongelmana nähtiin se, että viestinnälle annetaan joku tehtävä, mutta ei seurata miten se toteutuu. Tämäkin olisi hyvä toistaa uudelleen, jos kyse on sellaisesta aiheesta, joka on jokapäiväinen. Arvoja voisi myös visualisoida ja kertoa tarkasti miten ne näkyvät omassa työssä. Myyntityössä viestinnällinen onnistuminen mitataan asiakasrajapinnassa, sillä siellä on maali ja tavoite. Perustavoitteita ei tule unohtaa, eli osallistujien mielestä pitäisi muistaa miettiä aika ajoin missä ovat työn tavoitteet ja mikä on yrityksen kannalta tuottoisaa toimintaa.

”Strategial pitää olla joku olomuoto, joka on niinku päivittäin läsnä. Muutenhan se lakkaa olemasta” (H5)

Strategian tulee osallistujien mielestä olla osa päivittäistä toimintaa ja päivittäisiä esimerkkejä sekä mitattavia tavoitteita. Toistoja tulee olla mahdollisimman paljon, jotta strategia

jää mieliin kunnolla. Yhdessä suurehkossa yrityksessä strategiaviestejä oli laitettu tauluihin ja ne olivat käytävällä, josta kaikki päivittäin kulkivat ja olivat luettavissa ja muistutuksena kaikille. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän arvot tulisi laatia samankaltaisiksi ja myös synkronoida keskenään. Asiakkaalle saattaa muutoin jäädä hämmentynyt kuva yrityksen toiminnasta ja odotukset yrityksestä ovat vääränlaisia. Arvot kerrotaan usein myös ulkoisille sidosryhmille, vaikka ne olisi suunnattu lähinnä henkilökunnan omiksi muistuttajiksi.

”Onnistunein viestinnän mittaus ni se pitäs tehdä siellä mis ikäänku se maali on. Myynnin sen asiakkaan. Et tavallaan jos siel alkaa hämärtyä et miks näit asioita tehdään ni sit siel voidaan käydä eri kerroksissa kaikennäkösiä komiteamietintöjä ja sellasia ” (H5)

Strategian toteutumista voidaan myös jossain määrin mitata. Kehityskeskusteluissa voidaan myös kysyä, miten arvot ovat kunkin mielestä toteutuneet ja tietääkö ja ymmärtääkö henkilökunta, miksi he ovat yrityksessä töissä. Tuloksista käy ilmi, onko joku tulosityksikkö jäänyt huonommalle huomiolle tai eivät ole kunnolla sisäistäneet tietoa.

”Siellä oli ihan tämmösiiki totaniin mitä kysyttiin että tiedätkö niinku et mikä on tää meidän strategia. Se oli yhtee lauseeseen kiteytetty ja esimiehillä se oli ihan mittari et kuinka moni siit tiimistä niinku osaa laittaa rastin ruutuu.” (H4)

Yhdessä globaalissa yrityksessä yrityksen strategian kulmakivet oli kiteytetty neljään lauseeseen ja kolme vuotta myöhemmin niitä sitten spontaanisti kysyttiin kesäjuhlilla. Silloin ne oli jo ymmärretty oikein ja kaikki olivat ottaneet fokukseseen pääpiirteittäin samat asiat. Strategiatyö on siis erittäin pitkäjänteistä ja tuloksia saavutetaan hitaasti. Sen takia strategiaa tulee laatia huolella eikä sitä voi joka vuosi vaihtaa. Pienissä organisaatioissa, jossa on matriisimalli ja henkilöillä on useampia tehtäviä, on hankalampaa mitata strategiatyön onnistumista.

Ulkomaisissa yhtiöissä, esimerkiksi amerikkalaisissa, organisaatiomalli saattaa olla risti-matriisi, joten ristiin menevät strategiat aiheuttavat lisähaasteita viestinnälle. Moniosaaminen viestinnässä on hyvin tärkeää, mutta myös haasteellista. Perusviestien tulee olla tarkkaan mietittyjä ja ytimekkäitä, jotta ne eivät muutu matkalla. Myös kulttuurilliset erot tulee huomioida, jopa äänensävy pitää miettiä kulttuurin sopivaksi. Sama äänensävy voi toisessa kulttuurissa olla liian kova tai toisessa liian pehmeä.

Strategia tulisi huomata viestiä myös niille, jotka tulevat yritykseen uusina työntekijöinä ja hakevat rooliaan. Viestintä näyttäytyy heille siinä vaiheessa eri lailla kuin yrityksessä jo olevilla henkilöillä, jotka ovat olleet jo strategian laatimisvaiheessa. Se voisi osallistujien

mielestä tulla esille jo perehdytys- tai jopa rekrytointivaiheessa. Tässä tulevat haasteeksi muutosvaiheet, sillä välttämättä omakaan henkilökunta ei ole perillä kaikista akuuteista tapahtumista. Varsinkin suurissa yrityksissä saatetaan joutua tällaisen tilanteen eteen.

Oma rooli

Henkilöstöllä on workshopiin osallistuneiden mielestä tärkeä rooli asiakasrajapinnassa kun he keräävät tietoa strategiaan liittyen. Asiakkailta ja asiakaspalvelijoilta saa aidon kokemuksen siitä, millaiset asiat ovat toimivia ja kiinnostavia. Johdon tulee olla perillä alaisensa kokemuksista ja osata hyödyntää heidän kertomiensa tietoja. Aito vuorovaikutteisuus hyödyttää molempia tasoja.

Myyntin ja markkinoinnin ammattilaisilla on kokemus, että myyntin rooli on kuunnella ja auttaa asiakasta, konsultoidaan ja selvitetään mitä asiakas aidosti haluaa. Asiakkaat luulevat tietävänsä, mitä he haluavat, mutta saadessaan myyjältä lisätietoja, huomaavat mitä he oikeastaan tarvitsevat oikeasti. Palvelustrategian kehittämisessä tarvitaan monenlaisien aiheiden ja tuotteiden asiantuntijoita, joita myyjien tulisi nykypäivänä olla. Käytännössä myyntityö on sitä, että neuvotellaan sopimusta useita kuukausia ja sen jälkeen se tarkastetaan, että se on muodollisesti pätevä. Myyjän rooli on toimia myös välittäjänä ja yhdistäjänä, eli hakea tietoa ja miettiä ketkä omassa yrityksessä vastaisivat parhaiten kyseessä olevasta asiasta.

Myyjän rooli on jonkinlainen ”miniteknikko” eli hajatiedon tietäjä.

”Tää (tietotekniikkamurros) tulee muuttamaan yllättävän monen yrityksen strategiaa, aivan niinku mullistamaan koko sen toimintaympäristön.” (H4)

Suomessa ollaan erittäin faktaorientoituneita ja usein johtamismallit ovat vielä sodan aikaisia, eli sopivia hätätilanteissa viestimiseen, mutta ne eivät oikein toimi nykyaikana. Johtamisen koetaan olevan myös jokseenkin konemaista eli kuin johdettaisiin koneita tai tekniikkaa eikä ihmisiä. Uusi ja vanha sukupolvi ovat vielä aika kaukana toisistaan arvoissa ja johtamismalleissa. Nykyisin johtajan tulee olla kriittinen ja tietoinen eri asioista. Verkostoituminen ja tietotekniikka tulevat vieläkin mullistamaan yritysten toimintaa. Workshopiin osallistujat miettivät, pysyykö johto jatkossa enää muutosten ja uudistusten mukana. Monet tuotteet ja palvelut, joita ei ole ajateltu voitavan ostaa verkosta, ovat olleet siellä kuitenkin jo jonkin aikaa.

Workshopiin osallistuneiden mielestä asiakkaiden ajatellaan ostavan pitkälti tunteen perusteella ja he tulevat hakemaan myyjältä lähinnä faktatietoa ostopäätöksensä tueksi. Jos

ei uskalleta ostaa pelkän tunteen varassa tuotteita tai myöntää että siten ostopäätös on tehty. Myöskin b to b- puolella tapahtuu samaa. Ei saisi koskaan tyytyä siihen, että jos on tehty hyvää markkinointia ja loistava tuote ja sitten vain annetaan rahan tulla. Sen sijaan pitäisi keskittyä kehittämään lisää tuotteita ja palveluita. Jos ei itse pysy mukana kehityksessä, niin joku muu tekee sen.

”Viimeinen viestijä, joka viestii sitä strategiaa ja tekee niinku sitä asiaa. Ni se on niinku ratkasevan tärkees roolissa, ku se viestii sen niinku jälleenmyyjälle ja jälleenmyyjä viestii sen eteenpäin. Et tavallaan se strategia niinku viestitään ja luodaan siin samalla. Se on niinku se haaste siinä” (H5)

Myös ulkoisessa viestinnässä tulisi olla pitkäjänteinen ja jaksaa toistaa samoja asioita. B to b- viestinnässä ketju saattaa olla vaikka kuinka pitkä ja (strategisen) viestin tulisi säilyä samanlaisena ketjun päähän asti, jottei tulisi niin kutsuttua rikkinäinen puhelin-efektiä ja viesti näyttäytyykin täysin erilaisena loppuvastaanottajalle. Internet on siinä isossa roolissa. Pitää olla ajan hermolla ja toimia monissa kanavissa kuten blogeissa LinkedInissä ja Twitterissä. Blogit tuottavat asiantuntijatietoa ja niihin luotetaan tuotteesta ja palvelusta kertojana.

Strategian tulee workhopiin osallistuneiden mielestä olla kaikessa yhtenäisenä taustalla. Myyjä on tärkeässä roolissa viestijänä, kun ollaan tekemisissä nimenomaan asiakkaan kanssa ja annetaan tietty kuva yrityksestä, sen toiminnasta, strategiasta ja arvoista. Myyjillä on paras ymmärrys asiakkaasta ja heidän kokemuksestaan. Heillä on oltava valmius toimia strategian mukaisesti ja tehtävä markkinoinnin kanssa tiivistä yhteistyötä, eikä kiistellä siitä mikä kuuluu kenellekin tai kummalle osastolle.

*”Se on niinku sen takia hyvin tärkeetä et sitä niinku viestii myöskin omassa työssään, et se on jokaisella se tärke rooli kyllä tuoda sitä (strategiaa) et se ei oo vaan niinku sanahe-
linää.” (H4)*

Alihankintaketjuissa tai vuokratyöfirmoissa on erittäin haasteellista viestiä yhtenäisesti. Kenen strategiaa toteutetaan? Koettiin, että se yritys, jonka tiloissa operoidaan, tulisi olla myös se jota edustetaan ja jonka arvoja ja strategiaa toteutetaan. Se on kuitenkin yritys, jonka nimi muistetaan ja jonka ajatellaan olevan vastuussa työntekijöistä ja palveluista.

Seuraavassa kokoon ryhmässä laadituista strategiaviestinnän kiteytyksistä neljän kohdan listan. Jokainen osallistuja kertoi omasta mielestään tärkeimmät seikat strategiaviestinnästä.

- 1) Viestin pysyttävä yhtenäisenä kaikessa ja sitä on toistettava niin kauan, että se jää mieleen. Jos on kyse monikansallisesta yhtiöstä, niin siinäkin on huomioitava, että viesti on sama ja se ymmärretään samoin. Perusviestien on oltava mahdollisimman selkeitä. (H4)
- 2) Strategiaa tulee luoda koko ajan. On olemassa pohjastrategia, jonkinlainen kehys, mutta sitä luodaan ja muovataan tekemällä. (H5)
- 3) Kuuden vuoden näkymä eteenpäin ja siihen pääsee vaikuttamaan matkalla. Selkeät rajat ja säännöt, joita liiketoimintasuunnitelma ohjaa. Pyritään viestimään läpi organisaation, salaisuuksia ei voi olla. Ohjataan arvoilla. Esimerkkinä johtoryhmän kokous, josta viestitään kaikki, mitä siellä on tapahtunut. Läpinäkyvyys on erittäin tärkeää. (H6)
- 4) Viestin mentävä sidosryhmille ja tekovaiheessa tärkeää olla tieto sidosryhmien tarpeista. (H7)

Aiemmin on osallistujien mukaan ajateltu, että johto tietää paljon ja kenellä kaikki tieto on, on myös valtaa. Sellainen ei päde heidän mielestään nykyaikana. Nykyään ollaan mahdollisimman avoimia. Saattaa olla niin, että kaikkien kalenterit ovat kaikkien näkyvillä ja se myös edesauttaa tiedon kulkeutumista yrityksen sisällä.

Sosiaalisesta mediasta osallistajat mielsivät tärkeäksi asiaksi, että koko henkilökunnan on oltava mukana ja kaikissa mahdollisissa kanavissa. Jos koko henkilöstö saadaan olemaan mukana, niin sillä on suuri merkitys yrityksen näkyvyydelle. Hyvää blogikirjoitusta jaetaan pyytämättä ja se tuo myös lisäarvoa yrityksen maineelle. Erottautuminen on osallistujien mielestä erittäin tärkeää, mutta sen tulee sopia organisaation imagoon.

Koulutuksiin workshopiin osallistujat ehdottivat ideoiksi seuraavanlaisia aiheita:

- 1) Strategiaviestintä sanana tulisi muuttaa vähemmän ”pelottavaksi” ja helpommaksi lähestyä eli konkreettisemmaksi.
- 2) Strategian kiteyttämiseen liittyvää koulutusta kaivattaisiin ja yhdenmukaisen toiminnan periaatteista kertomista.
- 3) Kuinka jalkauttaa strategia ja saada se myyntityöhön mukaan.
- 4) ”Strategia teoriasta käytäntöön”.

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa keskitytään aineiston analyysin pohjalta tekemään johtopäätöksiä, vastamaan tutkimusongelmaan, vertaamaan tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen ja tuomaan esiin kehitysehdotuksia sekä lopulta jatkotutkimusehdotuksia.

Olen koonnut tähän kappaleeseen workshopin tuloksiin pohjautuen mind mapin mielestäni oleellisimmista ja eniten esille nousseista aiheista strategiaviestintää ja omaa roolia koskien.

Tavoitteena tutkimuksessa oli saada selville, miten Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset kokevat strategiatyön ja strategiaviestinnän ja miten he voisivat kehittää omaa rooliaan niissä?”

”Strategian ydinviestin tulisi olla mahdollisimman helposti ymmärrettävä ja muistettava.”

”Jos halutaan oikeasti vaikuttaa organisaation työntekijöiden ajatteluun, täytyy informaatio kyetä viestimään siinä muodossa, että alaiset sekä pystyvät että myös todella haluavat ottaa sen vastaan. Tutkimusten mukaan ihminen kykenee pitämään mielessään vain 7-8 asiaa kerrallaan.” (Salminen 2008, 84 ja 87-88.)

Yllä olevat ovat tekstipätkiä teoriaosuudesta. Samoihin havaintoihin on päädytty myös ryhmissä. Viestin pysyvä yhtenäisenä kaikessa ja sitä on toistettava niin kauan, että se jää mieliin. Jos on kyse monikansallisesta yhtiöstä, niin siinäkin on huomioitava, että viesti on sama ja se ymmärretään samoin. Perusviestien on oltava mahdollisimman selkeitä.

Toisena esimerkkinä kohdassa 5.4 on tutkijoiden teoriaa strategisen roolin löytämisestä:

”Oman roolin sovittaminen strategiaan voi olla hyvin haasteellista. Strategian merkityksen omalle työlle tulisi olla selvillä, mutta monesti yhteyttä oman työn ja strategian välillä ei hahmoteta. Jokaisen henkilön työpanoksella on kuitenkin merkityksensä siinä, miten yrityksen strategia toteutuu. Kaikilla teoilla ja päätöksillä on vaikutus strategian toteutumisessa. Yksilö voi aktiivisesti vaikuttaa omaan rooliinsa arvioimalla toimintaansa liittyviä odotuksia ja soveltamalla niitä oman näkemyksensä mukaan erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Strategisen roolin toteuttaminen tapahtuu valintojen, puheiden, tekojen ja tekemättä jättämisten kautta.” (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko, Teikari 2003, 73-74)

Samaa ajatusta mielestäni on ryhmissä haettu omasta roolista:

1) Tärkeimpiä ajatuksia omassa työssä olivat ymmärrys oman työn merkityksestä isomassa kokonaisuudessa eli jokainen on tärkeä osa yrityksen menestystä.

2) Strategian tulee olla kaikessa yhtenäisenä taustalla

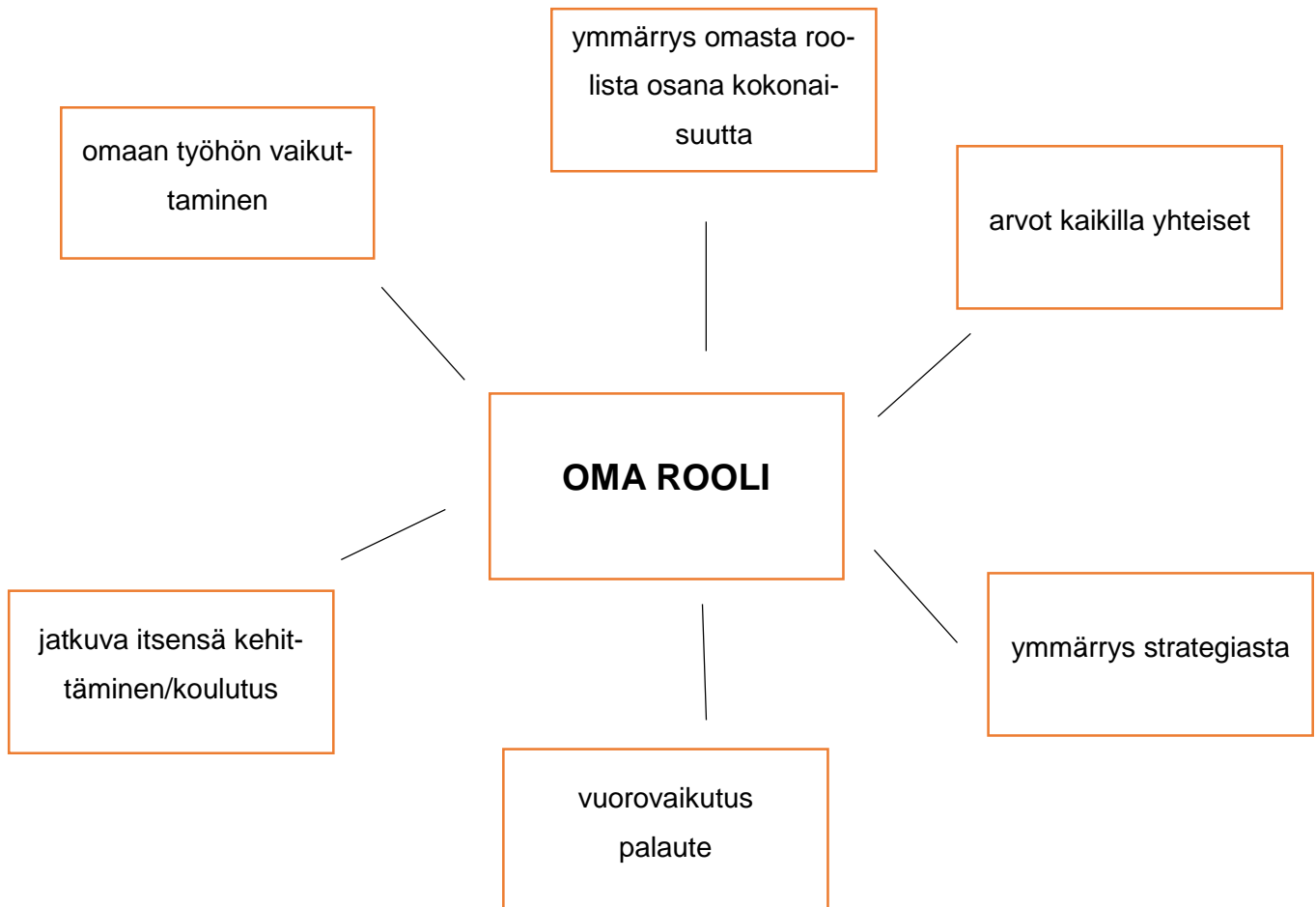
3) Sen (strategian) pitäisi tulla osaksi arkipäivää, eikä jäädä vain hienoiksi sanoiksi johtajien suusta tai kauniina kuvana taulussa.

Seuraavaan mind mapiin (kuvio 4) keräsin tärkeimpiä ajatuksiani siitä, miten strategiaviestintä workshopissa mukana olleiden mielestä parhaimmillaan toteutuu. Ja millaiset asiat ovat ehdottomasti hyödyksi strategiaviestintää ajatellen. Tiedot ovat peräisin workshopista ja kuvioissa 4 ja 5 olen koonnut ne seikat, jotka mielestäni nousivat tärkeimpinä esille. Esimerkiksi vuorovaikutteisuuden ja avoimuuden tärkeys nousi esiin erittäin monessa keskustelussa. Kuten myös strategian oleminen selkeästi osana arkipäivää, vaikkapa niin, että tauluihin seinällä on koottu strategian tärkeimmät fokuksset ja toistetaan niitä mahdollisimman usein erilaisissa ja erikokoisissa palavereissa.



Kuvio 4. Kokoamani strategiaviestinnän mind map workshopin tulosten pohjalta

Alla oleva mind map (kuvio 5) omasta roolista strategiatyössä ja strategiaviestinnässä näyttää opinnäytetyössä keräämästäni aineistosta tärkeimmät omaan rooliin liitetyt vaikuttavat tekijät. Useimmiten esille nousi vuorovaikutteisuus ja palautteen saamisen merkitys. Haluttiin saada palautetta mahdollisimman paljon ja usein ja hyvää ja huonoakin (vaikka huono palaute ajateltiinkin enemmän kehittävänä kuin huonona) jotta omaa roolia olisi mahdollista kehittää ja kouluttautua jatkuvasti haluttuun suuntaan.



Kuvio 5. Kokoamani mind map omasta roolista workshopin tulosten pohjalta

Workshopiin osallistuneet mielsivät, että omaan työhön tulisi edes jollain tasolla olla mahdollista vaikuttaa ja että johto ymmärtää kertoa jokaisen tekijän tärkeyden osana yrityksen menestystä. Ei siis välttämättä edes henkilökohtaisesti, vaan vaikkapa yhteisissä tilaisuuksissa. Tai jokaisen esimies voisi huomioida nämä seikat kehityskeskustelujen aikana. Sitä

kautta myös sitoutuneisuus strategiaan syntyy. Esimerkin näyttämistä omilla teoilla ja sanoilla pitäisi olla enemmän ja sen merkitystä ei tulisi väheksyä.

Opinnäytetyötä varten haastatellut henkilöt ovat löytäneet juuri samoja haasteita ja tärkeitä oppeja, joita olen jo teoriassa lukenut ja havainnut. Kaikilta tuntui tulevan tärkeimpinä asioina viestinnän ja avoimuuden tärkeys. Suuressa osassa ajateltiin olevan myös sen, että sisäistääkseen strategiaa on hyvä, että on ollut mukana tai tietoinen sen eri vaiheista ja merkityksestä omalle työlle.

Koulutukseen liittyviä ideoita ja kehitysehdotuksia tuli osin jo workshopissa esille henkilöiltä itseltään. Workshopiin osallistuneet olivat sitä mieltä, että ehkä kaikkein tärkeintä olisi saada kaikki henkilöt innostumaan strategiasta ja strategiaviestinnästä ja sitä varten olisikin hyvä, että strategiasta tehtäisiin jotenkin helpommin lähestyttävä. Strategiaa ja viestintää sanoina tulisi pehmentää ja selventää. Strategia-sanojen muuttamisesta helpompaan muotoon voisi olla hyvä idea järjestää koulutusta.

Toisena koulutukseen liittyvänä ideana osallistujien mukaan, voisi olla strategian kiteyttämiseen ja strategisten perusviestien luomiseen liittyvää koulutusta. Apua kaivattiin siihen, kuinka näinkin suuri ja laaja asia kuin strategia, saataisiin esitettyä lyhyessä muodossa ja kuinka nostettaisiin se tärkein tieto, jonkinlainen timantti, sieltä esiin.

Kolmantena ajatuksena osallistujat ehdottivat ”strategia teoriasta käytäntöön” eli kuinka jalkauttaa strategia onnistuneesti. Kuinka saada yrityksen koko henkilökunta sitoutumaan ja ymmärtämään yhdenmukaisuuden periaatteita?

Tämän kaltainen tutkimus voisi olla hyvä toistaa vaikkapa parin vuoden päästä uudelleen. Nyt on tarkoitus kuitenkin vielä jatkaa haastateltavaksi lupautuneiden kanssa ja haastatella heitä tai kutsua workshopeihin uusien opinnäytetyön tekijöiden voimin.

Mutta jos parin vuoden päästä toistaisi saman uudelleen, niin olisi mielenkiintoista huomata, ovatko nämä workshoppeissa käyneet jäsenet saaneet positiivista muutosta aikaan ja innostaneet muitakin strategiatyöhön.

Tuntui siltä, että nämä ammattilaiset olivat hyvin perillä strategiatyöstä ja strategiaviestinnästä ja heillä oli paljon annettavaa meille opinnäytetyön tekijöille ja jäsenjärjestölleen. Ja onko ylipäänsä jo huomattu näiden teemojen tärkeys työyhteisöissä ja ovatko asenteet muuttuneet. Toivon ja uskon, että positiivisempaan suuntaan ollaan koko ajan menossa.

9 Arviointi

Tämä kappale sisältää arvioinnin tutkimuksen toteutuksesta ja sen luotettavuudesta sekä lopuksi arvioinnin myös opinnäytetyön tekijän omasta oppimisesta opinnäytetyöprosessin aikana.

Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata eli onko tutkimus pätevä. Haastattelussa riskinä voi olla, että haastateltava ei ymmärrä kysymystä niin, kuin tutkija on sen tarkoittanut. Erityisesti kun kyse on mielipiteistä, riski väärinymmärryksestä on suurempi. Myös haastattelija voi tulkita vastaukset virheellisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 231)

Tässä tapauksessa, kun haastattelut tehtiin workshop-muotoisesti, ei mielestäni ollut niin suurta riskiä väärinymmärryksestä ja henkilöiden alkaessa keskustella, saattoi heitä vielä ohjata oikeaan suuntaan tai he korjasivat toinen toisiaan. Myös aiheet oli rajattu melko tarkasti.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta.

Eli jos samaa henkilöä haastateltaisiin kaksi kertaa, tuloksen kuuluisi olla samanlainen. Ihmisen käyttäytyminen on kuitenkin kontekstisidonnaista, ja voidaan pitää epätodennäköisenä, että tutkimusta toistettaessa voitaisiin saada täsmälleen sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186, 231)

Haastatteluiden toistettavuutta tukee se, että kysymykset ja teemat olivat kaikille haastateltaville samat. Näin vastauksia voidaan vertailla keskenään. Tutkimusjoukon pienuus suhteessa jäsenten määrään MMA:ssa aiheuttaa sen, ettei tuloksia voi yleistää koskemaan koko joukkoa. Tarkoituksena oli kuitenkin saada tietoisuus aiheen ymmärryksestä ja merkityksestä MMA:n jäsenille sekä mahdollisista koulutustarpeista, ja siinä mittakaavassa tässä tutkimuksessa onnistuttiin tavoitteiden mukaisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Olen pyrkinyt tutkimuksessani selostamaan tarkasti kaikki siihen liittyneet vaiheet kappaleessa 6.3 Toteutus.

Tulokset perustuvat 7 MMA:n esimiesasemassa olevan jäsenen mielipiteisiin, ja vastauksista oltiin suurelta osin samaa mieltä. Varsinkin juuri strategiaviestinnän sekä oman roolin osalta, mikä omalta osaltaan myös lisää luotettavuutta. Kasvokkain tapahtuvat haastatte-

lut lisäävät usein haastateltavien luottamusta haastattelijaan, ja koska workshop-muotoinen työskentely tapahtuu nimenomaan kasvokkain, voidaan sen myös katsoa lisäävän luotettavuutta. Näiden seikkojen nojalla, tutkimusta voidaan pitää luotettavana aineiston osalta, ja mielipiteet tulivat mielestäni hyvin esille, eikä kukaan tuntunut mitenkään sensuroivan puheitaan. Tunnelma oli avoin ja kehityshaluinen. Workshopiin osallistujat pitivät aihetta tärkeänä MMA:n jäsenten näkökulmasta.

Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi on ollut minulle sekä haasteellinen että mielenkiintoinen. Haasteellista siinä oli aikataulu. Olin aiemmin ajatellut, että kun aiheeseen perehtyy ja teoriaosuu- den saa alkuun, niin sitten voidaan pitää haastattelut ripeällä tahdilla. Mutta kun haastattelujen sijaan pidimmekin workshoppeja, niin piti huomioida niin monen ihmisen aikataulut, että se venyi väkisinkin alun perin suunniteltua pidemmäksi. Toki workshopit olivat loistoidea ja tuloksia saatiin varmasti paljon enemmän kuin mitä haastatteluilla olisi saatu.

Workshopeja oli hyvin mielenkiintoista ja antoisaa pitää. Oli mahtavaa saada keskustella alansa ammattilaisten kanssa tällaisesta aiheesta, joka minulle ennestään oli näyttäytynyt lähinnä yhden kurssin muodossa ja muuten jäänyt hieman hämärän peittoon tai niiksi ”hie- noiksi lauseiksi jonkun yrityksen taululla”, joihin myös osa henkilöistä workshoppeissa viit- tasi.

Se, että samankaltaista opinnäytetyötä teki kaksi samaan aikaan, oli sekä positiivinen että negatiivinen asia. Negatiivista siitä teki ehkä se, että meille ei oikein löytynyt yhteistä ai- kaa pohtia kysymyksiä. Muuten se olikin sitten pelkästään positiivista. Varmasti kahden ihmisen yhteistyöllä saatiin kattavampi tulosaineisto, kun molemmat olivat tuoneet oman osaamisensa ja mielenkiintonsa esille aiheiden valinnassa. Itse workshop tilanteessa oli mukavaa, että meitä ohjaavia opiskelijoita oli kaksi. Jos jotain tuntui unohtuvan tai aika- taulu ei meinannut pitää, niin jompikumpi sitten huomasi sen. Kaiken kaikkiaan olen erit- täin tyytyväinen pitämiimme workshoppeihin.

Lähteet

Aalto, E & Rubanovitsch, M. 2005. Myynnin lyhytterapia: sanoista tekoihin. Imperial Sales. Helsinki.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2001. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Edita. Helsinki

Cornelissen, J. 2010. Defining corporate communication.

Luettavissa: http://www.sagepub.com/upm-data/39352_978_0_85702_243_1.pdf

Luettu 12.5.2015

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä. Helsinki.

Jobber, D & Lancaster G. 2006. Selling & sales management. Seventh edition. Pearson Education. Harlow.

Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. 2015. Towards responsible dialogue: Searching for the missing piece of strategic employee communication. Helsingin yliopisto.

Luettavissa: <https://files.acrobat.com/a/preview/ee8eb2c4-87df-423d-81b0-d6457d29dba5>

Luettu: 10.5.2015

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Infor. Helsinki.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R., & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Talentum. Helsinki.

- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen: Sisältö ja välineet. Edita. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö- Organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2012. Marketing Management. Second edition. Pearson Education. Harlow.
- Lahtinen, J. & Isoviita A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy. Tampere.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY. Helsinki
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. WSOYpro. Helsinki.
- Mantere, S. Hämäläinen, V., Aaltonen P., Ikävalko H. & Teikari V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen Suunnitelmista käytäntöön. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. 2003. The strategy process: concepts, contexts, cases. 4. painos. Harlow: Pearson Education.
- Myers, M. 2013. Qualitative Research in Business& Management. Second edition. SAGE Publications Ltd. London
- Myynnin ja Markkinoinnin Ammattilaiset MMA 2015.
Luettavissa [http://mma.fi/fi/myynnin-ja-markkinoinnin-ammattilaiset-smkj/mika-smkj-on Luettu: 23.3.2015](http://mma.fi/fi/myynnin-ja-markkinoinnin-ammattilaiset-smkj/mika-smkj-on-Luettu:23.3.2015)
- Näsi J. & Aunola M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Rope, T. 2003. Onnistu Myynnissä. WSOY. Helsinki.
- Rummukainen, T. 2007. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Yrityskirjat. Helsinki.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2001. 2.painos. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaaminen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä. Helsinki.

Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita. Helsinki.